

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

Alberto Lemos Cardoso

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM
O AUTO-ATENDIMENTO NUMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2003**

Alberto Lemos Cardoso

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM
O AUTO-ATENDIMENTO NUMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Uni-
versidade Federal de Santa Cata-
rina como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.

Florianópolis
2003

ALBERTO LEMOS CARDOSO

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O AUTO-
ATENDIMENTO NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção com área de concentração em Gestão de Qualidade e Produtividade no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.
Orientador

Prof. Ricardo Luiz Machado, Dr.
Membro

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Membro

A Deus, que tem abençoado a minha existência, ofereço este singelo trabalho,
que aconteceu, principalmente, pelo dom da vida que Ele me deu.

Agradecimentos

É natural que estas conquistas sejam dedicadas sempre a nossa família, mas com todo o meu amor realmente dedico esta dissertação a minha família. Obrigado Elisene por suportar-me em amor por estes 2 anos e meio, sei que não tenho sido o marido ideal, mas estamos vencendo.

Meus filhos Ana Emília que ainda nem sabe escrever uma letra, mas sentiu a falta do meu amor; A você Matheus filho amado, que diversas vezes com seus 4 aninhos me ofereceu ajuda, a você Verônica minha filha que sempre suportou a distância a minha falta de tempo aos fins de semana, saibam que este esforço foi realizado pensando num futuro melhor para suas vidas.

Mãe sei da sua felicidade, porque somente o seu coração e graça de Deus poderia sonhar tamanha realização para um filho, obriga por sempre acreditar no seu “caçulinha”. Aos meus irmãos Antônio, Lídia e Umberto, pela confiança e pelo amor, o que estendo as minhas cunhadas, cunhado e sobrinhos.

Obrigado pelo incentivo e dona Milca e Vicente, minha sogra e sogro, e aos meus cunhados e cunhadas.

...
Ao amigo do peito e colega de profissão Breno Xavier de Brito, companheiro-amigo-irmão, que sempre esteve a meu lado em na realização deste mestrado, e com certeza sem a ajuda nunca teria alcançado tamanha conquista.

...
...
A Universidade Federal de Santa Catarina e toda a equipe do Laboratório de Ensino a Distância, pela sua competência e capacidade de inovar o processo do ensino a distância, principalmente pela qualidade de seu corpo docente.

...
...
Ao HSBC Bank Brasil S.A, meu empregador, que me possibilitou a realização deste mestrado; aos meus colegas de trabalho que me acompanharam a pesquisa; em especial aos colegas da agência urbana T-9 que aplicaram os questionários, e não mediaram esforço na realização da pesquisa de campo.

E, principalmente, ao Prof. Pedro Alberto Barbeta, Dr., que dedicou sua preciosa atenção nos momentos mais difíceis da realização deste projeto.

“Em vez de tentar levar para o mercado o que nos é mais fácil fazer, devemos descobrir muito mais sobre o que o consumidor está disposto a adquirir... Devemos aplicar nossa criatividade de uma forma mais inteligente quanto às pessoas e suas necessidades e desejos, do que quanto aos produtos.”

Charles G. Mortimer

RESUMO

CARDOSO, Alberto Lemos. Avaliação da satisfação dos clientes com o auto-atendimento numa instituição financeira. Florianópolis, 2002, 114f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de fornecer uma avaliação da satisfação dos clientes com o processo de prestação do serviço através do auto-atendimento, numa instituição financeira, comparando com o atendimento tradicional, bem como suas conseqüências, a fim de diagnosticar falhas e apresentar possíveis soluções. Os clientes pesquisados foram pessoas físicas, em uma agência na cidade de Goiânia. Foram considerados como tecnologias da informação utilizadas na prestação dos serviços de auto-atendimento as *ATM's – Automated Teller Machines* (terminais de auto-atendimento), utilizados para saques e depósitos, terminais de extratos e saldos, aplicações e resgates em fundos de investimentos, empréstimos em conta corrente com créditos pré-aprovados e pagamentos de contas que são emitidas com códigos de barras. Todos estes serviços são localizados e prestados nas antes-salas das agências.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com pesquisa bibliográfica referente ao tema, bem como a aplicação de entrevista estruturada, com perguntas fechadas, comparando as duas modalidades de serviço prestado. A partir dos dados obtidos foram desenvolvidas análises estatísticas para proposição de sugestões e análise dos pontos fracos.

Na primeira etapa da pesquisa, avaliou-se a satisfação dos clientes com os serviços prestados através do auto-atendimento e no processo tradicional, com os serviços sendo prestados no ambiente da agência e com a participação direta de pessoas na execução das transações. Em seguida, efetuou-se uma comparação das duas formas de prestações dos serviços.

Para as análises da pesquisa, foram considerados fatores sobre o auto-atendimento, processamento das transações, comunicação com clientes e segurança. Os resultados mostraram que o HSBC Bank Brasil possui um alto nível de satisfação de seus clientes. Todos os serviços avaliados obtiveram índices de satisfação superiores quando realizados através do auto-atendimento, que demonstram duas possibilidades: a) a superioridade desta modalidade de prestação de serviço e a adaptação do cliente; ou b) a necessidade de investimentos e desenvolvimento de ações que melhorem a qualidade através do atendimento pessoal.

Palavras-chave: Auto-atendimento, Satisfação de clientes, Tecnologias da Informação, Serviços Bancários.

ABSTRACT

The current essay, was developed to provide a great evaluation of the customer's satisfaction about the process of offering the service through the auto-service in a financial institution. It will be compared with the traditional service, as well as its consequences related to the customer's satisfaction. The purpose of this comparison is to identify the fails and to propose possible solutions for them. The research was made in a bank agency in Goiania with the users of the service, using computer technology and telecommunication during the bank services accomplishments. The information technology used in the self-service process were **ATM'S**, used to withdraw and deposit, terminal to check the balance and the extracts, application and ransom in resources fund, loans in bank accounts with pre-approved credits, bill's payments which are produced with machine codes and all the services provided in the agencies lobbies.

In the first step of the research, it was evaluated the level of the customer's satisfaction about the differences of the services offered through the auto service process and the traditional process in the bank agency. To conclude this step it was used and observed some clients in the financial transactions. Afterwards it was effectuated a comparison between the two kinds of services. The research was made in May/2002, in the auto-service room of **HSBC BANK BRASIL S.A.**, in the agency URBANA, T-9 avenue.

To analyse the researchers, it was considered factors about the self-service, transactions proceedings, client's communications and Security. It was a great position related to the client's satisfaction even in the compared process. All the services evaluated and observed got a higher level of satisfaction when used through the auto service and showed two possibilities. The superiority of this kind of service and the client's adaptation; or the necessity of investments and developments in actions which can improve the quality through the personal service.

Keywords: self-service, Client's satisfaction, Information Technology, Bank services

Lista de Figuras

Figura 2.1	Modelo conceitual do sistema de operações de serviços	25
Figura 2.2	Modelo da qualidade de serviços.	30
Figura 2.3	Exemplo do ciclo de serviço de um restaurante <i>self-service</i> .	33
Figura 2.4	Determinantes da qualidade em serviços.	35
Figura 2.5	Classificação dos processos de serviços	43
Figura 5.1	Gênero dos clientes	67
Figura 5.2	Escolaridade dos clientes	68
Figura 5.3	Idade dos clientes	69
Figura 5.4	Avaliação da satisfação dos clientes com depósitos através de auto-atendimento e atendimento pessoal	70
Figura 5.5	Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de saque através do auto-atendimento ou atendimento pessoal	72
Figura 5.6	Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de transferência através do auto-atendimento e atendimento pessoal	73
Figura 5.7	Avaliação da satisfação dos clientes com os serviços de saldos e extratos através do auto-atendimento e atendimento pessoal	74
Figura 5.8	Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de pagamentos diversos através do auto-atendimento e atendimento pessoal	76
Figura 5.9	Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de empréstimos e financiamentos através do auto-atendimento e atendimento pessoal	77
Figura 5.10	Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de aplicações e resgates através do auto-atendimento e atendimento pessoal	78
Figura 5.11	Satisfação dos clientes com a solução de problemas em conta-corrente através do auto-atendimento ou atendimento pessoal	80
Figura 5.12	Satisfação dos clientes com a segurança dos serviços prestados através do auto-atendimento ou atendimento pessoal	81
Figura 5.13	Satisfação dos clientes com a atenção e cortesia dos funcionários do auto-atendimento e atendimento pessoal	82
Figura 5.14	Satisfação dos clientes com a qualidade das informações prestadas através do auto-atendimento e atendimento pessoal	84
Figura 5.15	Satisfação dos clientes com o tempo de espera para realização dos serviços desejados através do auto-atendimento ou atendimento pessoal	85
Figura 5.16	Satisfação dos clientes com as instalações utilizadas para o auto-atendimento e atendimento pessoal	87

Figura 5.17 Satisfação dos clientes com os horários de funcionamen- tos dos serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal	88
Figura 5.18 Avaliação da satisfação dos clientes com os serviços pres- tados através do auto-atendimento e atendimento pessoal	91
Figura 5.19 Tempo que os clientes são correntistas do HSBC	92
Figura 5.20 Avaliação da evolução do atendimento	93

Lista de Tabelas

Tabela 3.1	Número de transações bancárias.	52
Tabela 3.2	Vantagens dos <i>Automated Teller Machines</i> (ATMs).	54
Tabela 3.3	Investimentos em hardware, software, serviços e telecomunicações.	56
Tabela 4.1	Ranking bancário de acordo com o volume total de ativos	61
Tabela 5.1	Teste t para amostras pareadas	66
Tabela 5.2	– Gênero dos clientes entrevistados	67
Tabela 5.3	– Escolaridade dos entrevistados	68
Tabela 5.4	- Idade dos clientes	69
Tabela 5.5	– Satisfação com os serviços oferecidos	71
Tabela 5.6	– Percentual da satisfação com os serviços oferecidos	72
Tabela 5.7	Comparação da avaliação da satisfação com os serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal	94
Tabela 5.8	Comparação da avaliação da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Procedimentos metodológicos	16
1.5 Delimitação do trabalho	16
1.6 Estrutura do trabalho	17
2 OS PROCESSOS DE SERVIÇOS	18
2.1 Definições	18
2.2 O conceito de qualidade em serviços	19
2.2.1 Qualidade percebida	20
2.3 Os processos de prestação de serviços	23
2.3.1 Particularidades dos serviços	25
2.3.2 Sistema de prestação de serviços	28
2.4 O ciclo de serviço - momentos da verdade	30
2.4.1 Principais fatores da qualidade em serviços	31
2.5 Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários	34
2.5.1 Papel dos colaboradores na prestação dos serviços	37
2.5.2 Processos de prestação de serviços nos bancos	38
2.6 Os serviços e a tecnologia de informação	41
2.7 Automação em serviços	42
2.8 Considerações finais	44
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO	46
3.1 Contexto do setor bancário e sua distribuição e formas de prestação de serviços	46
3.2 Um breve histórico do setor bancário no Brasil	46
3.3 A influência da tecnologia na prestação dos serviços bancários	48
3.4.1 <i>Automated Teller Machines (ATMs)</i>	51
3.5 Considerações finais	56
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	57
4.1 Caracterização da instituição pesquisada	57

4.2 Método da pesquisa	60
4.2.1 Instrumento de coleta de dados	63
4.2.2 A coleta dos dados	65
4.2.3 A análise dos dados	65
5 ANÁLISE DOS DADOS	67
5.1 Caracterização dos clientes	67
5.2 Dos serviços oferecidos	70
5.2.1 Depósitos	73
5.2.2 Saques	74
5.2.3 Transferências	76
5.2.4 Saldos e extratos	77
5.2.5 Pagamentos diversos	78
5.2.6 Empréstimos e financiamentos	79
5.2.7 Aplicações e resgates	80
5.3 Avaliação da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados	82
5.3.1 Solução de problemas em conta-corrente	82
5.3.2 Segurança nos processos de movimentação financeira em conta-corrente	83
5.3.3 Atenção e cortesia dos funcionários em horário bancário	85
5.3.4 Qualidade das informações prestadas	86
5.3.5 Tempo de espera para realização dos serviços desejados	87
5.3.6 Instalações	89
5.3.7 Horário de funcionamento	90
5.4 Relacionamento com o Banco HSBC	92
5.4.1 Satisfação com a prestação de serviços através do auto-atendimento e atendimento pessoal	93
5.4.2 Tempo como correntista do HSBC	94
5.4.3 Avaliação da evolução do atendimento	95
5.5 Teste para comparação do atendimento através do auto-atendimento e atendimento pessoal	96
5.6 Considerações e análise	98
6 CONCLUSÕES	102
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do problema

A indústria de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Dentro deste setor, uma das atividades que mais vem destacando-se na participação do PIB nas últimas décadas é a atividade bancária. Na maioria dos países desenvolvidos e em grande parte dos países em desenvolvimento, o setor de serviços gera um maior número de empregos e tem uma participação maior no Produto Interno Bruto em relação aos outros setores da economia. Aos poucos, países que já tiveram sua economia fortemente baseada na indústria de manufatura passaram a ter sua economia baseada na indústria de serviços.

Diante dessa situação, a comunidade acadêmica, os consultores e os profissionais de diversas organizações começaram a voltar suas atenções para as particularidades da gestão de empresas de serviços. Além disso, as empresas de manufatura começaram a perceber que a agregação de serviços aos bens que produziam representava um grande diferencial competitivo. Sendo assim, os serviços mereciam uma maior atenção. A busca de melhoria da qualidade, tão comum em operações de manufatura, passou a ser prioridade também em operações de serviços. No entanto, observa-se que de uma forma geral, a maioria dos serviços ainda apresenta níveis inferiores à qualidade dos produtos manufaturados.

Embora a gestão de serviços envolva uma sobreposição maior entre as áreas funcionais da organização (especificamente as funções de operações, marketing e recursos humanos), destaca-se o papel fundamental da função de operações na melhoria da qualidade dos serviços. Porém, para que sejam obtidas estas melhorias significativas, é recomendável que a função de operações utilize uma abordagem que seja específica para as operações de serviços. É necessário considerar que os processos de serviços são diferentes dos processos de manufatura, pois dentre outros fatores, envolvem a participação do cliente na produção do serviço.

A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas atividades em que o cliente participa. Nos processos de manufatura, os problemas podem ser identificados e resolvidos no processo, sem que o cliente tome consciência disso. Nos processos de serviços, os problemas são

diretamente percebidos pelo cliente. Mesmo que a causa do problema esteja em atividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas atividades que são percebidas pelo cliente.

Também é importante ressaltar, que a qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem. É muito importante que se tenha um bom conhecimento dos processos de produção de serviços para aperfeiçoar e garantir a qualidade dos serviços prestados por uma empresa. Para isso, esses processos precisam ser projetados, de forma a garantir a qualidade do serviço desde sua concepção inicial. Da mesma forma, os processos de serviços existentes em uma organização necessitam de uma análise permanente para assegurar a melhoria contínua no projeto dos processos de serviços.

Portanto, para garantir a qualidade e a satisfação dos clientes, e apoiar a melhoria dos processos de prestação de serviços através do auto-atendimento, é fundamental que se utilize a tecnologia disponível para estes processos de serviços, considerando suas peculiaridades, não deixando de lado a percepção dos clientes em relação a organização.

A busca da satisfação dos clientes na prestação de serviços passa, necessariamente, pela qualidade dos serviços prestados e pelos processos de prestação dos serviços que envolvem os clientes. Além disso, é necessário conhecer as características particulares dos processos de serviços e suas implicações.

1.2 Objetivos

Os objetivos caracterizam o resultado final que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (objetivo geral), através da concretização de diversas etapas (objetivos específicos).

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar comparativamente a satisfação com os processos de atendimento pessoal e auto-atendimento na prestação de serviços de uma instituição financeira, bem como suas conseqüências em relação à satisfação dos clientes, a fim de diagnosticar falhas e apresentar possíveis soluções.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, é necessário que algumas etapas sejam cumpridas, contribuindo para o sucesso da pesquisa. Este trabalho pretende cumprir as seguintes fases:

- Levantar junto à literatura especializada os principais conceitos, métodos, estratégias e categorias de implantação do auto-atendimento em instituições financeiras;
- Pesquisar a satisfação dos clientes em uma agência do Banco HSBC com relação aos serviços prestados através do auto-atendimento;
- Fazer uma análise comparativa da satisfação do cliente quanto ao atendimento pessoal clássico e o auto-atendimento;
- Identificar as falhas do auto-atendimento que possam estar causando insatisfação aos clientes quanto aos serviços prestados;
- Propor recomendações de melhorias para o processo de satisfação dos clientes com os serviços de auto-atendimento do Banco HSBC.

1.3 Justificativa

Considerando que a prestação de serviços através do auto-atendimento em instituições financeiras no Brasil constitui-se de modalidade relativamente recente, as estratégias ainda estão sendo desenvolvidas visando a determinação dos principais fatores que minimizam a resistência na utilização de tecnologias informatizadas pelos clientes.

A principal característica desta nova realidade é a ausência de relações pessoais no processo de atendimento aos clientes, pois os funcionários estão sendo substituídos gradativamente por tecnologias alternativas informatizadas ou não.

O estudo das características da prestação de serviços através do auto-atendimento e as estratégias que deverão ser aplicadas são fundamentais para a continuação da inevitável transformação que está ocorrendo nas instituições financeiras brasileiras, bem como as ações a serem desenvolvidas para a maximização do sucesso em sua implantação.

O estudo de caso do Banco HSBC, agência urbana T-9, está inserida dentro das estratégias da instituição, que optou pela intensificação do auto-atendimento em sua rede de agências desde fevereiro/2000, entretanto a mesma não tem *feedback* sobre a satisfação de seus clientes em relação a estas mudanças. Esta pesquisa é oportuna para o banco considerando que o mesmo estará avaliando o impacto das mudanças geradas pelo auto-atendimento na satisfação dos clientes em relação à prestação dos serviços da instituição.

1.4 Procedimentos metodológicos

De acordo com o objetivo geral e a finalidade deste trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever e avaliar a satisfação dos clientes com o processo de prestação de serviços através do auto-atendimento numa agência bancária do Banco HSBC, na percepção dos clientes.

Quanto aos meios para atingir o objetivo geral, utiliza-se nesse trabalho de estudo de caso de uma agência da instituição, amparada na pesquisa bibliográfica como uma pesquisa de levantamento por amostragem junto aos clientes, buscando informações, através de entrevistas estruturadas, com questões fechadas, sobre a opinião dos usuários a respeito de sua satisfação com os serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal. A seguir, são utilizados métodos estatísticos para a análise dos dados obtidos.

O estudo realizado foi do tipo corte, ou seja, realizado em certo período (maio de 2002), sem levar em conta possíveis mudanças ao longo do tempo. O levantamento de dados foi realizado com clientes da instituição, escolhidos a esmo, e que se dispuseram a responder as perguntas efetuadas.

1.5 Delimitação do trabalho

O trabalho limitou-se a desenvolver uma pesquisa para identificar e avaliar a satisfação dos clientes com o processo de prestação de serviços através de auto-atendimento numa agência do Banco HSBC, na cidade de Goiânia, no mês de maio/2002, visando a determinação da evolução tecnológica e sua influência na

transformação do atendimento aos clientes, bem como as dificuldades de sua implantação e o impacto na satisfação dos clientes.

Vale ressaltar que a amostra, em relação à população representada pelo número de clientes do Banco HSBC, foi pequena, devido a falta de recursos, dificultando a realização de uma análise confirmatória.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, cada um com conteúdos específicos para sua construção.

No capítulo 1, procura-se definir o problema da pesquisa, estabelecendo os seus objetivos, justificativa, metodologia e os limites do trabalho.

No capítulo 2, realiza-se uma revisão literária dos assuntos relacionados à natureza e a qualidade em serviços, e o projeto do sistema de operações de serviços. Além disso, são revisados conceitos de processos de serviços sob o enfoque do projeto e análise. Esse capítulo serve de base para todos os assuntos que são tratados adiante.

No capítulo 3, é desenvolvida a contextualização do setor bancário no Brasil, acentuando-se suas transformações, em termos da prestação de serviços, a influência da tecnologia nos processos de prestação de serviços bancários, bem como os impactos por ela causada na competitividade das instituições financeiras.

Nos capítulos 4 e 5, encontram-se o referencial teórico e a descrição da metodologia a ser utilizada na pesquisa, o desenvolvimento e análise da pesquisa de campo para identificar a satisfação dos clientes com respeito aos serviços através do auto-atendimento, comparado com o atendimento clássico. Além disso, procura-se apresentar uma proposta de melhoria em relação aos processos de auto-atendimento utilizados na instituição estudada, a partir das sugestões apresentadas pelos clientes pesquisados.

O capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho e as recomendações para futuros trabalhos acadêmicos.

Finalizando, são mostrados os apêndices e anexos a pesquisa.

2 OS PROCESSOS DE SERVIÇOS

Apresenta-se, agora, a revisão literária dos conceitos básicos que regem este estudo, abordando-se inicialmente toda a natureza dos serviços, com enfoque especialmente nas operações de serviços, assim como os conceitos que têm relação à qualidade em serviços e projeto de serviços.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os processos de serviços se diferenciam dos processos encontrados na manufatura em vários aspectos. E suas características trazem implicações na gestão da qualidade e no projeto e análise dos processos, bem como no sistema de atendimento aos clientes.

2.1 Definições

“Os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000). A sua definição, portanto, é bastante ampla, servindo para designar vários fenômenos, cada qual com seus respectivos significados. Na administração de serviços os autores definem o termo de forma mais específica:

Kotler (2000, p. 448) define serviços como: “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Segundo Grönroos (1995 *apud* Santos, 2000, p. 8):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Os estudos acerca da gestão de serviços buscam exaustivamente a entender sua tangibilidade, para isto é necessário examinar as diferenças entre os serviços e os bens físicos. Albrecht (1998, p.4), considera que “Um serviço é resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que um produto físico é geralmente impessoal, quanto a seu impacto sobre o cliente.”

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 42):

Fazer a diferenciação entre um produto e um serviço é difícil, pois as compras de um produto são acompanhadas de algum serviço de apoio (por exemplo, instalação) e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (por exemplo, alimentos em um restaurante).

2.2 O conceito de qualidade em serviços

A Qualidade de Serviços é conceituada de acordo com a opinião dos clientes e, na busca por competitividade e melhoria contínua. Para Paladini (1995), as organizações devem ter este conceito suficientemente claro na tomada de decisões. Em serviços, afirmam Ganesi e Corrêa (1994), os clientes são os elementos centrais da produção, sendo eles os decisórios em termos de onde, como e quando esta deve se realizar.

Para se ter uma visão geral acerca do conceito de qualidade (Paladini, 1995), pode-se utilizar o trabalho de Garvin (1984), em função da organização e abrangência.

Garvin (1984 *apud* Paladini, 1990, p.23-26) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais:

- Abordagem transcendental - considera que a qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com seu funcionamento.
- Abordagem baseada no produto - define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços.
- Abordagem baseada na fabricação - a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes.
- Abordagem baseada em valor - relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior que o preço.
- Abordagem baseada no usuário - o foco passa a ser a satisfação das necessidades do cliente, neste caso procura-se conciliar as especificações do produto ou serviço com as características do consumidor ou usuário.

Uma organização deve considerar cliente todo aquele que a freqüenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa. No caso de uma instituição financeira, por exemplo, nem todos que passam por sua porta ou mesmo a freqüentam, possuem vínculos como conta corrente, poupança ou investimentos na mesma; contudo os mesmos devem ser considerados clientes potenciais desta instituição, pois podem consumir seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais.

Paladini (1995) considera a abordagem baseada no usuário como a mais importante, pois ela tende a englobar todas as demais abordagens, quando uma empresa se preocupa com questões como marca, conformidade com as especificações de projeto, atributos desejáveis de um produto e valor oferecido maior que o preço, automaticamente se preocupando com as necessidades do consumidor ou usuário.

Em Ghobadian et al. (1994 *apud* Santos, 2000, p.14), fica patente que a grande maioria das definições de qualidade recairão na abordagem baseada no usuário (ou cliente), onde se leva em conta o encantamento do cliente (atendendo ou superando as suas expectativas). Slack et al. (1999, p.415) consideram que a “qualidade está nos olhos do observador e toda percepção de qualidade do consumidor é importante”. As definições apresentadas contêm os termos expectativas e percepções, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida, para facilitar na construção dos produtos ou na prestação dos serviços, sendo esta a variável mais importante no processo de satisfação das necessidades dos consumidores.

2.2.1 Qualidade percebida

Para Albrecht e Bradford (1992) a avaliação do cliente a respeito dos serviços prestados, dificilmente pode ser feita de maneira prévia, dando-se durante ou após o término do processo de prestação do serviço. Em sua avaliação, ele utiliza análises comparativas entre o que esperava do serviço e o que realmente percebeu após a prestação.

Conforme Kotler (2000) a qualidade percebida está relacionada com nível de satisfação do cliente, logo, a satisfação do consumidor é função do desempenho per-

cebido e das expectativas. Slack et al. (1999) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa;
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Com o intuito de auxiliar as empresas a detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços, buscando assim a melhoria, foi desenvolvido um modelo da qualidade de serviços que agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas. Esse modelo é bastante utilizado, sendo citado por diversos autores (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000; KOTLER, 2000; GIANESI E CORRÊA, 1994). Este modelo (figura 2.1, p.23) parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, onde as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

As cinco lacunas do modelo segundo Kotler (2000, p.459 – 460) são:

- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer.
- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.
- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão.
- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda.
- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

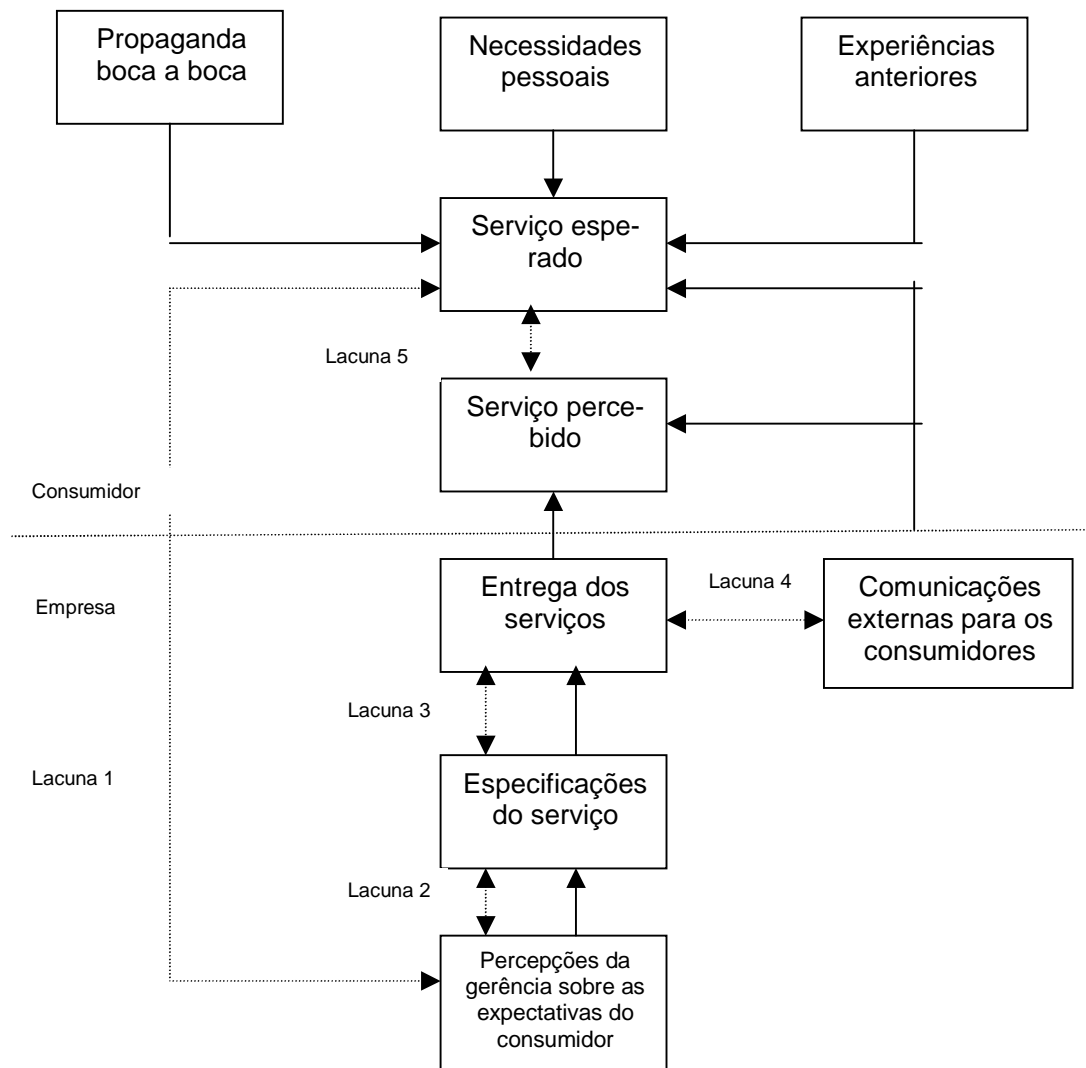


Figura 2.1 Modelo da qualidade de serviços.

Fonte: Kotler (2000, p. 459).

De acordo com Albrecht e Bradford (1992), todos na organização devem estar comprometidos com a qualidade, evitando situações que prejudiquem a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, visando a repetição da compra, a possibilidade de recomendações do serviço a outros consumidores e evitando ações públicas que possam afetar a imagem da empresa no mercado.

A percepção dos clientes a respeito dos serviços de uma empresa forma-se a partir da própria prestação do serviço e também da comunicação transmitida a ele pelo pessoal responsável pelo atendimento durante ou após o processo.

Clutterbuck et al. (1994), afirmam que nos encontros de serviços, no que se refere a esta percepção, podem ser distinguidos aspectos ou dimensões capazes de influenciar nos resultados, que são: objetivo de cada parte, motivação para o encontro, a importância referida ao contato, a reversibilidade dos acontecimentos ocorridos durante ele, o controle pessoal do cliente sobre a situação, o custo e o risco percebidos por ele. Cada serviço poderá ter, até certo ponto, dimensões distintas na visão de clientes diferentes. Segundo Ganesi e Corrêa (1994), no contato com uma organização, o cliente experimenta uma série de “momentos da verdade”, que simbolizam os diversos contatos possíveis entre ele e o fornecedor do serviço.

Segundo Freitas (1997) um cliente pode avaliar uma organização sem ter tido nenhum contato pessoal, somente observando o aspecto do estacionamento reservado para ele. Num momento da verdade, um cliente estará julgando definitivamente a empresa.

O conhecimento destes critérios de avaliação utilizados até inconscientemente pelos clientes pode redirecionar a empresa em suas decisões, trazendo consequências satisfatórias para a prestação do serviço, reduzindo custos e facilitando o compromisso da empresa em estar sempre buscando convencer, atender e encantar seus clientes.

Conforme Freitas (1997), os critérios de avaliação podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. Segundo este autor, um critério quantitativo pode ser mais facilmente mensurável por possuir uma escala de valor compreensível. Já os critérios qualitativos não possuem uma escala de valor que seja compreensível e necessitam assim de uma escala auxiliar para que se possa avaliá-los.

2.3 Os processos de prestação de serviços

Na maioria das organizações empresariais, independentes da sua atuação e do seu porte, existe a produção ou fornecimento de uma cesta de bens e serviços, conhecidas como pacote oferecido ao cliente. Diversos autores consideram que esta oferta nada mais é do que o composto de serviços, todas as ações realizadas na direção de atender as necessidades dos clientes, somando-se a isto temos ainda os produtos e/ou bens facilitadores que irão fazer parte deste conjunto.

De acordo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.45-46), “o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente.” Este conjunto consiste das seguintes características:

- Instalações de apoio : representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço: Exemplos: campos de golfe, estações de esqui, hospitais e aviões.
- Bens facilitadores : é o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: cursos de golfe, esqui, itens de alimentação, substituição de autopeças, documentos legais e suprimentos médicos.
- Serviços explícitos : são os benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplos: a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após um conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.
- Serviços implícitos : benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos : saber que esta sendo atendida por profissionais formados em universidades de prestígio nacional, a privacidade de um escritório de empréstimos e a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que em algumas empresas de serviços, a oferta de um bem em conjunto com os serviços no processo de atendimento aos clientes são considerados como o pacote de serviços. Estas organizações trabalham com ênfase no bem fornecido. Um exemplo claro desta situação ocorre nas lanchonetes *fast-food* na oferta da comida como parte fundamental no atendimento ao cliente, ou as roupas em uma loja de varejo são tão importantes quanto os serviços oferecidos pelo *fast-food* ou pela loja.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994, p. 32), separar a indústria de transformação ou manufatura das atividades voltadas para serviços torna-se irrelevante: “Estabelecer diferenças, portanto, entre empresas, ou procurar classificar empresas nesta ou naquela categoria, parece sem sentido (ao menos sob a ótica da gestão de operações)”.

Albrecht (1998, p. 1), apresenta a seguinte consideração: “Não existem empresas indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o compo-

nente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços”.

Desta forma claro que o mais importante é estabelecer diferenças entre sistema de operações de serviço e operações de manufatura, considerando suas características especiais, as quais requerem formas de gerenciamento específicas.

2.3.1 Particularidades dos serviços

As principais literaturas pesquisadas acerca das operações de serviços consideram que existem algumas características específicas nos serviços que os diferenciam dos bens manufaturados. As principais são: a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade na prestação do serviço e a produção e o consumo de serviços de forma simultânea. Estas características no processo de operações de serviços devem ser consideradas para uma gestão otimizada no atendimento aos consumidores dos serviços, uma vez que são amplamente conhecidas na literatura, com cada autor apresentando seu próprio conjunto de características, dentre eles Kotler (2000), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Giansesi e Corrêa (1994) e Schmenner (1999). Passa-se a seguir a apresentação de forma sintética a abordagem desses autores, que apresentam algumas características iguais e outras complementares. Abaixo são apresentadas algumas características próprias dos serviços:

- **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço, pois essa assume um caráter subjetivo. Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p. 32), “Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto são coisas que podem ser possuídas.” De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.51) “Serviços são idéias e conceitos: produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis.” Conforme Kotler (2000, p.450) “Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.” Para Schmenner (1999, p.21) “O setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir.”

- **Participação do cliente:** os autores pesquisados após avaliarem a simultaneidade entre produção e consumo, consideram que o cliente participa do processo de produção, sendo participante passivo no processo de prestação do serviço, mas também como co-produtor do serviço. Nos serviços, o cliente promove o *start* no processo de produção, pois o serviço somente é produzido após sua solicitação. Desta forma, existe um elevado grau de contato entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens. Para Ganesi e Corrêa (1994, p. 33) “O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quanto e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão.” Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 46) “A presença do cliente como participante no processo de serviço requer atenção no projeto das instalações a qual não é encontrada nas operações da manufatura tradicional.” De acordo Kotler (2000, p. 451-452):

...Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação do prestador de serviços-cliente é a uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado.

- **Produção e consumo simultâneos:** nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. O que gera algumas outras implicações, como o fato do serviço não poder ser estocado e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível se fazer inspeções como na indústria de transformação. As imperfeições ocorridas no processo são imediatamente percebidas pelo cliente, e recebem feedback simultâneo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 48) “Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica crítica para a administração de serviços.” De acordo com Ganesi e Corrêa (1994, p. 34):

Geralmente, não há uma etapa intermediária entre produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques.

Segundo Kotler (2000, p. 451) “de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica a bens materiais,

que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos.” Schmenner (1999,p.22), sustenta que “Geralmente os serviços são criados e entregues na hora. Isto é, a intangibilidade de serviço resulta de um processo executado justamente onde se encontra o cliente: a visita ao consultório médico, o jantar em um restaurante, uma viagem de avião ou o seguro do carro.”

Difícilmente as organizações que vivem da prestação de serviços possuem controle sobre as ações e atitudes que o cliente assume ao participar da produção do serviço. Os autores Kotler (2000) e Schmenner (1999) consideram esta a característica mais importante e difícil no processo de prestação dos serviços; estabelecer previsões acerca do consumo dos bens facilitadores, ou mesmo disponibilizar a mão de obra adequada para atender os clientes com nível de qualidade aceitável, tem sido o maior desafio das empresas de serviços. A sazonalidade manifestada na atividade de serviço desafia as organizações que atuam em todo o mundo, tais como, Mc Donald, companhias aéreas e outras. A influência direta e imediata de fatores externos faz com que estas empresas sofram o efeito dos “momentos da verdade” diversas vezes no atendimento ao cliente. Em geral, os serviços apresentam mais variáveis do que os bens industrializados. Esta tem sido a maior diferença no exercício da atividade empresarial.

Kotler (2000) sugere três providências às empresas voltadas para atividades de serviços, para minimizar os impactos da variabilidade: investir em bons processos de contratação e treinamento de modo a ter pessoas qualificadas para executar os serviços gera maior eficiência e lucros para a atividade; buscar a padronização dos processos de execução dos serviços em toda a organização; E por fim, acompanhar a satisfação do cliente, através de pesquisas e de canais de comunicação com a empresa. Estas ações poderão fazer a organização voltar-se a melhorias contínuas nos processos, levando a empresa a gerar diferenciais competitivos, fator ganhador de pedidos, pois os clientes serão o foco do negócio. Para trazer maior entendimento acerca da natureza dos serviços e suas implicações na gestão de operações, é necessário conhecer o sistema de produção de serviços.

2.3.2 Sistema de prestação de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.95) consideram que “a elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Começa-se com um conceito de serviço e com uma estratégia para a prestação de um serviço dotado de características que possam distinguí-los da concorrência.” Para Ganesi e Corrêa (1994), o sistema de operação de serviço é parte integrante da função operações nas organizações, a qual é considerada o coração ou função central nas atividades empresarias; ela requer objetivos bem definidos, processos de transformação eficientes, bem como controles ao longo dos processos, a fim de evitar investimentos desnecessários na geração de riqueza.

As atividades de linha de frente têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a parte que tem contato com o cliente é também chamada de parte interativa. Segundo Ganesi e Corrêa (1994) é chamado de *front Office* (figura 2.2, p. 28), e como linha de frente por Slack et. al. (1999).

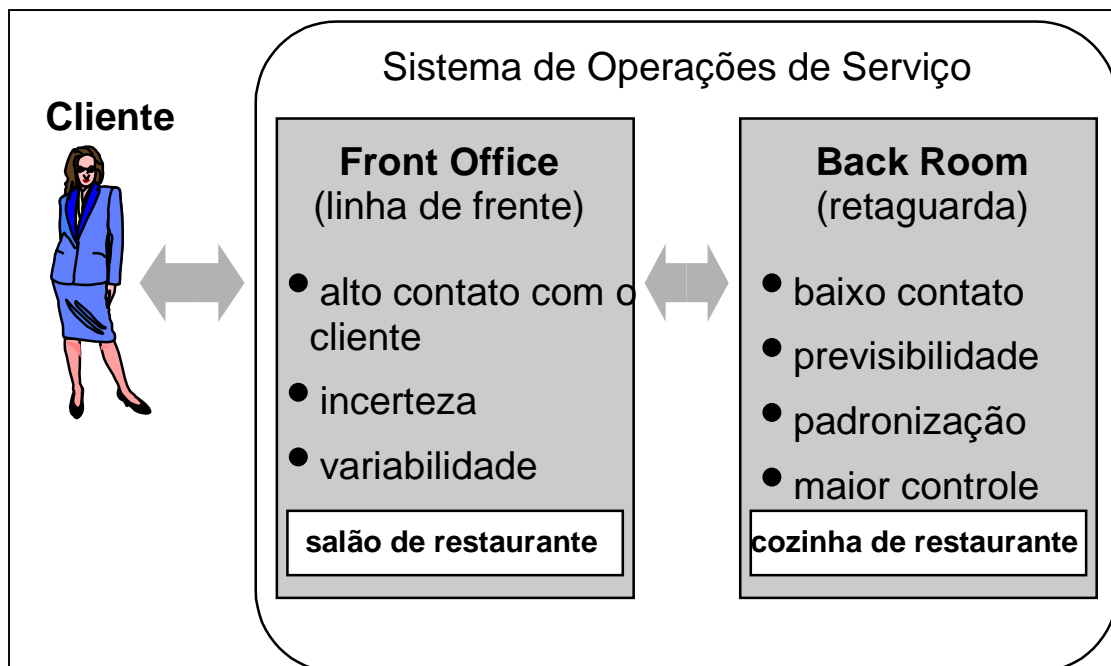


Figura 2.2: Separação entre atividades de alto e baixo contato

Fonte: Ganesi e Correa (1994, p.42).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e c Ganesi e Corrêa (1994) consideram que onde ocorrem às relações do cliente com a empresa podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal. Os contatos pessoais podem ser de forma direto (“face-a-face”) ou indireto (como por exemplo, no atendimento por telefone). Os contatos não-pessoais acontecem nas relações que o cliente tem com o ambiente físico e com os recursos físicos e equipamentos (como nos caixas automáticos dos bancos de varejo).

Para autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), e Ganesi e Corrêa (1994) os contatos não-pessoais acontecem nas relações que o cliente tem com o ambiente físico e com os recursos físicos e equipamentos (como nos caixas automáticos dos bancos de varejo). As atividades de *front office* ou linha de frente têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor (figura 2.3).

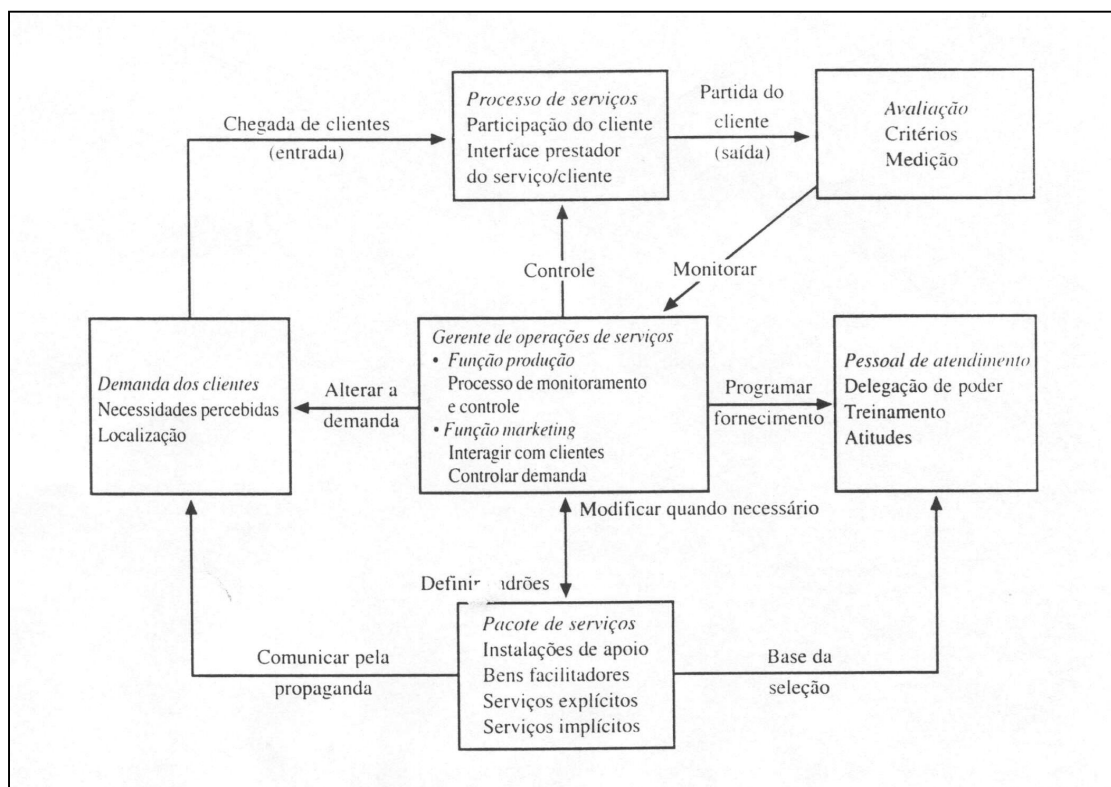


Figura 2.3 Modelo conceitual do sistema de operações de serviços.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.52)

Para Santos (2000, p.12), “a dificuldade de padronização das atividades de linha de frente requer uma maior autonomia dos funcionários de contato, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes.”

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons, as impressões que o cliente tem de qualidade do serviço compreende sua experiência com a totalidade do serviço, não apenas um serviço isolado. Esta é a razão pela qual os autores convergem que todos os processos de prestação de serviços são tratados como um sistema, onde o cliente avalia o processo como um todo, sentindo o impacto de cada momento da verdade envolvido no processo de serviço. Assim, passa a ser fundamental entender os momentos da verdade e quais são impactos nas operações de serviços.

2.4 O ciclo de serviço - momentos da verdade

Segundo Albrecht (1998, p.27), “a hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.” A sequência de momentos da verdade caracteriza o ciclo de serviço, constituindo-se por uma espécie de mapa de todos os momentos vivenciados pelo cliente, em uma sequência habitual, ao receber um serviço. Ressalte-se, ainda, que a visualização do ciclo precisa ser feita sob a ótica do cliente, para que seu estudo possa efetivamente contribuir para algum aperfeiçoamento. Este autor considera que os líderes em serviços pensam em termos do impacto destes momentos para seus clientes e não nas funções, tarefas e regras. Eles se concentram nos resultados de cada prestação de serviço.

Nos muitos momentos da verdade, afirma Albrecht e Bradford (1992) são formados os atributos da verdade, também denominados de critérios, quesitos, ou dimensões. Estes, segundo estes autores, refletem a maneira pela qual o cliente avalia o serviço e funcionam como um sistema de notas semi consciente.

Santos (2000, p.17) menciona que :

Devido à dimensão do contato com o cliente nas operações de serviços, pode-se dizer que durante a produção do serviço ocorre um encontro entre a empresa e o cliente. Esse encontro de serviço foi muito bem definido por Shostack, citada por Bitner et al.(1990) como o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço. Essa definição envolve todos os aspectos de interação de um serviço, incluindo pessoal de contato, ambiente físico e equipamentos. Segundo Bitner et al. (1990), no ponto de vista do cliente, o encontro de serviço é considerado o próprio serviço prestado.

De acordo com Giansesi e Correa (1994), o ciclo de serviço mapeia todos os momentos da verdade vivenciados pelo cliente, além disto considera que eles são fundamentais na percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Esses momentos da verdade completam o ciclo de serviço, conforme mostrado na figura 2.4, abaixo:



Figura 2.4 Exemplo do ciclo de serviço para um supermercado.
Fonte: Giansesi e Correa (1994, p. 87)

Além disso, os autores concluem que os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Dessa forma, faz-se necessário observar quais características são consideradas importantes pelos consumidores em cada ponto de interação e quais momentos da verdade têm maior impacto na satisfação do cliente e na qualidade percebida pelos clientes.

2.4.1 Principais fatores da qualidade em serviços

Nobre (1997) considera que podem e devem ser desenvolvidos sempre comportamentos humanos positivos no atendimento aos clientes para propiciar sua satis-

fação. Estes comportamentos compreendem a cortesia, o respeito, atenção, interação, interesse, disposição, consideração e condução. Ainda conforme este autor, os comportamentos menos inteligentes, classificados como neutros ou negativos, causam muitas dificuldades no atendimento, transformando situações que deveriam ser agradáveis e rentosas, em aborrecidas e desanimadoras.

De acordo com Rueda (1998), as necessidades do consumidor moderno estão ligadas a critérios como facilidade de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, qualidade dos produtos e qualidade do atendimento antes e após a venda e o preço. Este autor considera que a permanência de uma empresa no mercado está diretamente relacionada ao fato de seu atendimento ao cliente ser rápido, seguro, ter empatia e receptividade e oferecer ampla variedade de produtos a um preço compatível com a concorrência.

Para os diversos tipos de serviços podem existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Face a estes determinantes, alguns autores têm procurado definir um conjunto genérico que possa ser aplicável a qualquer tipo de serviço.

Baseando-se em alguns autores (Gianesi e Corrêa, 1994, Kotler, 2000, Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000), pode-se então definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviços:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
- Rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente;
- Tangibilidade: refere-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo;
- Empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- Acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- Disponibilidade: facilidade em encontrar disponível pessoal de atendimento, e bens facilitadores e instalações.

De acordo com Santos (2000, p.19):

As determinantes propostas não são resultados de uma pesquisa empírica, mas resultam da integração de estudos disponíveis. Assim, procurou-se agrupar os determinantes apresentados por diferentes autores (Parasuraman et al., 1985; Johnston, 1995; Ghobadian et al., 1994; Ganesi e Corrêa, 1994) em determinantes genéricos com características distintas.

A figura 2.5 apresenta a correspondência dos determinantes apresentados pelos autores já citados com os determinantes propostos. Dentre estas estão a confiabilidade, rapidez, tangibilidade, empatia, flexibilidade, acesso e disponibilidade, comparadas com as determinantes apresentadas por diferentes autores, demonstrando que existem pequenas diferenciações de percepção entre eles.

Determinantes Propostos	Determinantes apresentados por diferentes autores			
	Parasuraman et al. (1985)	Johnston (1995)	Ghobadian et al. (1994)	Ganesi&Corrêa (1994)
Confiabilidade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/ Segurança
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Estética, Limpeza, Conforto	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atenção, Cuidado, Comunicação, Cortesia, Amizade	Entender/Conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atendimento/ Atmosfera
Flexibilidade	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	Disponibilidade	-	-

Figura 2.5: Determinantes da qualidade em serviços.

Fonte: SANTOS (2000, p.20)

Verifica-se que Johnston (1995) apresenta pequenas diferenças quanto aos critérios de tangibilidade e flexibilidade, agregando outras características para a qualidade em serviços.

De acordo com Ganesi e Corrêa (1994), o critério tangível refere-se aos bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, ou outros consumidores. Já o cri-

tério consistência está ligado à variabilidade no resultado ou no processo, considerando-se que um cliente espera sempre o mesmo tipo de tratamento com qualidade em todas as vezes que experimenta o serviço de uma empresa.

Rolt (1998) colabora com a qualidade de serviço, apresentando um modelo para a medição da satisfação dos clientes quando da aquisição de um serviço com qualidade. A figura 2.6, relaciona as questões importantes para a identificação da qualidade em serviço:

Elemento Medida	Medida
Índice de satisfação	%
Efetivação de ações	%
Adequação do serviço	número médio
Tempo de execução de um projeto	número médio

Figura 2.6 - Indicadores de avaliação a partir do cliente

Fonte : Rolt (1998)

Segundo Rolt (1998), para a implantação desse modelo, é necessários a interação com o cliente para identificar se suas expectativas foram atendidas, pois esse modelo é uma avaliação a partir do cliente e acontece quando ele adquire o produto ou o serviço. Pode ser que, de acordo com o tipo de produto ou serviço, torne-se difícil de medir devido à sua subjetividade. Porém, a percepção que o cliente possui de um produto pode ser individual e a sua medição ocorre mais facilmente através de consultas diretas, geralmente através de questionários ou entrevistas.

2.5 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

Para Almeida (1996) as empresas de serviços devem buscar a verdadeira qualidade, conforme um conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho, que estejam de acordo com a sua capacidade de adequar sua estrutura (instalações, equipamentos, pessoas) e infra-estrutura (sistemas de gestão e organização) a seus objetivos.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), embora vários autores preguem que os esforços de uma organização devam ser direcionados a busca da satisfação total do consumidor de serviços, eles não consideram concretamente a importância de analisa-

rem-se os custos e os compromissos associados a esta postura. Sabe-se que uma vez surpreendido pela qualidade prestada por uma organização, esta passa a fazer parte do mínimo, do básico esperado pelo cliente em serviços futuros. A empresa precisa estar muito atenta aos patamares de excelência atingidos tanto por ela quanto pela concorrência, visando adequar-se continuamente, atendo-se porém ao cuidado de sempre cumprir o prometido seja no antes ou no pós-venda.

Segundo Almeida (1996), com o propósito de avaliar a qualidade, eficiência e versatilidade dos serviços disponibilizados por alguns bancos de varejo, que tivessem uma central de atendimento telefônico à pessoa física, foi efetivada uma pesquisa dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foi cronometrado o tempo de resposta de cada atendente a cada pergunta formulada pelo pesquisador e sua equipe. A segunda etapa, buscou identificar que serviços eram disponibilizados aos clientes e quais eram os valores de algumas de suas taxas de serviços, com base nas informações divulgadas pelos próprios bancos. Os resultados divulgados mostraram algumas das diferentes posturas dos bancos em relação aos clientes:

- Bancos que se preocupam com o pronto atendimento às dúvidas dos clientes. Exemplo :Bradesco S/A, Citibank S/A, Itaú.
- Bancos com inabilidade com relação ao tempo de resposta ao cliente. Exemplo: Banco do Brasil S/A.
- Bancos que adotam políticas de resposta somente pessoalmente na agência. Exemplo: Safra S/A, Itaú Personalite.

Além destes resultados, a pesquisa levantou informações sobre o quanto são diferentes os bancos na estipulação dos valores das taxas de serviços e na disponibilização de recursos ou serviços para os clientes. Fica claro que cabe ao cliente escolher o banco no qual o serviço lhe pareça mais adequado tanto no que se refere à variedade de serviços e produtos disponibilizados pelo banco e quanto ao custo dos mesmos.

Almeida (1996) ressalta que é grande o número de operações que atualmente um cliente pode realizar de sua casa ou escritório, resolvendo suas transações financeiras mais atuais – sem filas de caixa, sem problemas com trânsito – em qualquer hora do dia ou noite. O responsável por este avanço, em nível de tecnologia é identificado como “home-banking”, um serviço que possibilita ao cliente o contato online através de um computador à central do banco (acesso remoto).

Almeida (1996) afirma ainda que a maioria dos bancos no Brasil já disponibiliza este serviço. Funciona com um aparelho de auto-atendimento com um tempo de atendimento médio de 2 minutos. O cliente somente precisa possuir um microcomputador dotado de modem conectado à sua linha telefônica e adquirir junto ao banco um software e o cadastramento que inclusive são oferecidos por ele em geral gratuitamente. Além deste serviço, conforme este autor alguns bancos disponibilizam outros como: auto-atendimento 24 horas, Courier, Central de atendimento telefônico 24 horas, Internet Banking. O objetivo desses serviços é livrar o cliente de ir até a agência, garantindo sua satisfação e reduzindo custos operacionais oriundos de sua presença na agência diante dos caixas.

Segundo Reis (1998), a qualidade dos serviços bancários, é fator primordial de competitividade e pode ser classificada por:

- qualidade operacional: cuida do oferecimento de serviços comuns; ou seja de avaliações do tempo de realização das tarefas, relação de erros, etc. Esta qualidade identifica o “estado normal de um banco”;
- qualidade estratégica: cuida da satisfação, encantamento dos clientes, motivação dos funcionários e inovação, sensibilidade, enfim buscando sempre uma “diferenciação entre os bancos” sob o ponto de vista de seus consumidores e clientes potenciais.

Cobra e Zwarg (1986), consideram que o serviço bancário é composto de uma parte tangível (em conformidade com seus atributos) e uma outra intangível (em função dos benefícios nele buscados pelos seus cliente ou usuários). Segundo eles, na verdade o que os clientes de um banco querem é mais do que ter uma conta corrente ou um cheque especial, eles desejam outras satisfações agregadas a estes serviços como segurança, conveniência e prestígio.

De acordo com Reis (1998), algumas das características consideradas pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços bancários e merecem implementação imediata, são eles:

- Agilidade e rapidez nas respostas (pessoas com autonomia e treinamento necessários, que sejam profundos conhecedores da empresa e dos produtos por ela oferecidos);
- Facilidade e comodidade na execução de operações diversas (pagamento de despesas, saques, aplicações, empréstimos);

- Disponibilidade de canais de comunicação que evitem a necessidade do cliente ir ao banco (meios de auto e tele-atendimento);
- Procedimentos facilitados, sem burocracia e sem excessos;
- Qualidade no atendimento dos funcionários (qualificados, cordiais e eficientes, capacitados na resolução rápida e objetiva de problemas e dúvidas);
- Localização e acesso facilitados;
- Ambiente arejado (limpo, cômodo e confortável, com instalações e equipamentos convenientes e de qualidade);
- Fácil acesso à gerência (gerentes disponíveis).

Os bancos, sua matriz e filiais (agências), precisam ter face única, ou seja, precisam disponibilizar os mesmos serviços com a mesma qualidade de atendimento, ou seja, apresentarem consistência para não afetarem a imagem do banco. Este atributo, segundo Paladini (1995), está ligado à qualidade de conformação, referindo-se à necessidade do modelo de atendimento em uma agência bancária ser o mesmo em todas as agências da rede. Segundo Reis (1998) os clientes valorizam este aspecto e nele percebem qualidade.

2.5.1 Papel dos colaboradores na prestação dos serviços

Um serviço mal feito pode ter muitas causas. Entre elas, considera Reis (1998) que as mais prováveis estejam ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do “front office” quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do “back office”, apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento.

Estas pessoas muitas vezes não são preparadas ou treinadas adequada e suficientemente, ou não são motivadas pela empresa. O treinamento dos recursos humanos da empresa tem função estratégica, e seja para gerentes, para funcionários da retaguarda ou da “linha de frente”, constitui-se em é um dos fatores capazes de favorecer o fornecimento de serviços com qualidade assegurada.

Dentre os aspectos que devem ser considerados pela empresa desde a contratação de seus colaboradores, pode-se citar:

- expectativa do novo funcionário;
- nível de conhecimento e especialização;
- tipo de atividade a ser desempenhada e a progressão na carreira;
- definição da carreira: técnica ou gerencial.

A empresa precisa contar com fornecedores que tenham e ofereçam a qualidade esperada pelo cliente. Segundo Paladini (1994), na avaliação da qualidade a partir do processo, tanto empresa quanto seus colaboradores desempenham papéis importantes. Espera-se de cada funcionário ou colaborador a competência, motivação e entendimento pleno e total das metas a alcançar. Já a empresa precisa oferecer subsídios necessários para que seus colaboradores possam desenvolver suas atividades, garantindo a execução das tarefas confiadas aos mesmos. Dentre estes subsídios tem-se alguns como:

- programas de formação, qualificação e atualização;
- disponibilização de equipamentos adequados;
- instalações ergonomicamente favoráveis;
- ambiente de trabalho amistoso e agradável (clima organizacional);
- fluidez na comunicação interna e externa (canais de diálogo e acesso a informações);
- autonomia necessária (responsabilidades).

Gonçalves (1996), acredita que a tendência é de que no futuro o setor bancário tenha menos funcionários e seja constituído por um pessoal altamente especializado em administração de relacionamento, deixando a tecnologia cuidando das rotinas.

2.5.2 Processos de prestação de serviços nos bancos

Paladini (1995, p.17) afirma que “a qualidade deve ser gerada a partir do processo produtivo” e que a introdução de melhorias implica num melhor atendimento ao cliente. O direcionamento de todos os esforços do processo de produção deve objetivar sua satisfação. Paladini (1995) ressalta ainda a importância de estabelecer uma estratégia básica que consista na eliminação de perdas ou falha (corretivas), eliminação dos motivos ou causas destas (preventivas) e a otimização do processo (adequação ao uso).

Paladini (1995) afirma ainda que os processos envolvidos em cada serviço bancário são muitas vezes os responsáveis pela formação de percepções negativas nos clientes sobre o desempenho dos serviços a eles prestados. Também os sistemas precisam estar alinhados, entendendo-se assim que as pessoas, os processos, os equipamentos e materiais utilizados, o ambiente, o fluxo de informações e ainda outros componentes importantes de uma organização precisam ser capazes de contribuir para a satisfação dos clientes.

Em um banco, conforme Figura 2.7, pode-se encontrar vários tipos de processos de serviços, segundo conceito de Giansesi e Corrêa, (1994, p.44).

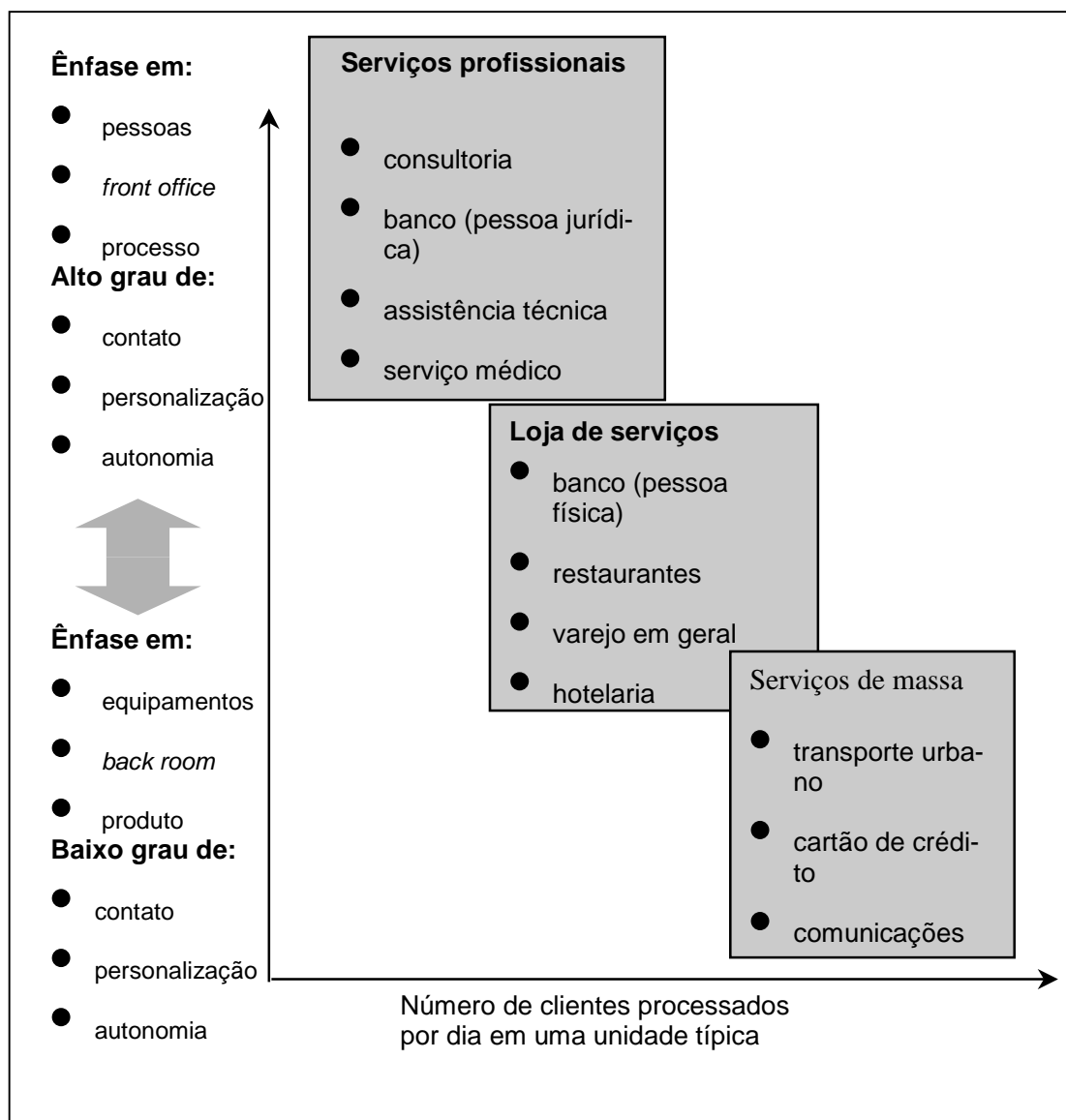


Figura 2.7: Classificação dos processos de serviços

Fonte: Giansesi e Corrêa (1994, p.44)

São processos do tipo “serviços profissionais” os que se caracterizam quando os clientes do tipo pessoa jurídica (PJ) buscam o serviço bancário por uma capacitação que não dispõem, ocorrendo entre estes clientes e o processo, um alto grau de contato, personalização e autonomia.

Ainda segundo Ganesi e Corrêa (1994), os processos do tipo “loja de serviços” se caracterizam no atendimento à pessoa física, ocorrendo um certo grau de contato, pouca personalização e autonomia. O tipo serviço de massa fica caracterizado quando são atendidos um maior número de clientes por unidade de tempo, ocorrendo, assim, um grau de contato do processo com a clientela relativamente baixo e impessoal, como, por exemplo, no auto atendimento e no cartão de crédito. Os bancos devem avaliar os níveis de qualidade de desempenho de cada um dos processos, de acordo com critérios de avaliação pré-definidos pelos clientes, em termos de otimização dos objetivos permanentes de efetividade, eficiência e adaptabilidade de cada um deles.

Um banco, considerando-se a abordagem de Campos (1992), é em si um grande processo composto por outros processos internos. Para organizações que representem grandes funções ou serviços são denominados de processos de serviço. Dentre alguns dos principais processos de serviço dos bancos têm-se:

- depósitos em conta corrente e/ou em conta poupança;
- empréstimos (cheque empresa e cheque nobre, crédito pessoa jurídica, crédito pessoal, ECC / hot money);
- entrega de cartões magnéticos e de talões de cheques;
- financiamentos (imobiliário, leasing);
- microfilmagens;
- operações de débito e crédito;
- pagamentos diversos;
- saques (conta corrente e conta poupança);
- seguros;
- sustação de cheques;

O estudo dos processos e de seus respectivos sub-processos de serviço numa instituição bancária pode alavancar melhorias significativas, aprimorando-os em seu desempenho e agregando valor sob a ótica dos seus clientes.

2.6 Os serviços e a tecnologia de informação

A tecnologia trouxe grandes ganhos de produtividade substituindo o esforço humano. Porém, ela não precisa estar confinada a máquinas e equipamentos. A tecnologia deverá abranger também sistemas inovadores, por exemplo, as transferências eletrônicas de recursos.

Conscientizar os clientes sobre as inovações tecnológicas é o grande desafio para a adoção de novas tecnologias nos serviços bancários.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.77):

Em serviços, o processo é produto, porque os clientes participam diretamente da prestação do serviço. Assim, o sucesso das inovações tecnológicas, especialmente para a função atendimento, depende da aceitação pelo cliente. O impacto sobre o cliente nem sempre fica limitado a uma perda de atenção pessoal. Os clientes também podem precisar aprender novas habilidades (por exemplo operar um caixa automático), ou eles podem precisar se abster de alguns benefícios. A contribuição dos clientes como participantes ativos ou co-produtores no processo de serviço deve ser levado em conta antes de qualquer mudança no sistema de prestação de serviço.

Cabe ressaltar o papel dos empregados (clientes internos) uma vez que sofrem as pressões das novas tecnologias e muitas vezes têm necessidade de serem re-treinados.

As inovações tecnológicas surgem para aprimorar e dar maior agilidade aos processos, porém nem todas afetam diretamente o cliente, como exemplo temos as inovações de processos de retaguarda, que tornou o processo “oculto” de compensação de cheques mais produtiva, uma vez que os bancos passaram a imprimir seus cheques com um código universal de caracteres.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.78):

O Bank of America teve um papel de liderança na implantação e aceitação deste conceito, mas o interesse dos próprios bancos em particular foi à motivação principal. O volume de processamento de cheques tinha excedido sua capacidade de classificação manual.

No varejo, outra inovação tecnológica foi à fixação de códigos universais de barras nos produtos. Desta forma o computador passa a registrar as vendas e atualizar simultaneamente os níveis de estoque.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000 p.78), o incentivo para inovar em serviços é dificultado pela impossibilidade das idéias serem patenteadas. Um exem-

plô é o auto-atendimento no varejo, uma vez que as inovações podem ser livremente copiadas e rapidamente implementadas pela concorrência.

2.7 Automação em serviços

Os lugares mais lógicos para se introduzir a automação nos serviços têm sido nos setores de retaguarda. Deve-se ao fato de que nestes setores os serviços, em geral, são repetitivos e rotineiros.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000 p.78), “muitas são aplicadas na área de automação pesada, substituindo o trabalho manual humano por uma máquina (por exemplo, um sistema automático de regador de gramados em um hotel).” Outras aplicações na área de dispositivos programáveis mais avançados, às vezes interagindo com o cliente (por exemplo, sistema de telefonista eletrônico automático que encaminha chamadas por meio de discagem).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) sugeriu algumas categorias de automação:

- **Seqüência Fixa:** uma máquina que realiza repetitivamente passos em uma dada operação de acordo com uma seqüência, condição e posição pré-determinadas, e cujo conjunto de informações não pode ser mudada facilmente. Exemplo: portão automático de estacionamento.
- **Seqüência Variável:** uma máquina que é o mesmo que um robô de seqüência fixa, mas cujo conjunto de informações pode ser mudado facilmente. Exemplo: caixa automática de banco.
- **Repetidora (playback):** uma máquina capaz desencadear operações, a partir de uma memória, que eram originalmente executadas sob o controle de um ser humano. Exemplo : secretária eletrônica.
- **Por controle numérico:** uma máquina capaz de realizar uma dada tarefa de acordo com uma seqüência, condições e uma posição que são comandadas por instruções armazenadas que podem ser facilmente reprogramadas. Exemplo : painel eletrônico de caracteres em parque de diversões.
- **Inteligente:** uma máquina com dispositivos sensoriais de percepção, tais como receptores táteis ou visuais, que pode detectar alterações no ambiente de trabalho ou na própria tarefa, e tem capacidade própria para tomar decisões. Exemplo : piloto automático para um avião comercial.

- **Sistema Inteligente:** um programa de computador que usa uma máquina de inferência e uma base de conhecimento para diagnosticar problemas. Exemplo: identificador automático de falhas e defeitos para manutenção de elevadores.
- **Sistema totalmente automatizado:** um sistema de máquinas e computadores que realizam todas as atividades físicas e intelectuais necessárias para fabricar um produto ou prestar um serviço. Exemplo: transferência eletrônica de recursos.

As novas formas de automação sugerem que os serviços estão passando gradativamente a ser mais de capital intensivo (maior qual de qualificação). Desta forma os trabalhadores em serviços irão precisar de habilidades mais sofisticadas para programar, operar e manter os sistemas automatizados, pois as novas tecnologias vêm modificando a natureza do trabalho, e a flexibilidade do empregado será o ponto crucial de valorização.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000 p.79), “a inovação é uma destruidora da tradição; por isso, impõe um planejamento cuidadoso para assegurar o sucesso”.

Na área de serviços, o impacto das novas tecnologias pode não se limitar às atividades de retaguarda, exigindo uma mudança nas funções que os clientes exercem no processo de prestação de serviço.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000 p.79), Robert Radchuk escreveu sobre experiências na instalação de sistemas computacionais, e desenvolveu um guia com 10 passos para gerenciar o processo de implementação:

- Orientação e educação;
- Análises de oportunidade tecnológica;
- Análises dos requisitos de aplicação;
- Especificação funcional;
- Especificações de projeto;
- Planejamento da implementação;
- Seleção de equipamentos e compromisso contratual;
- Implementação;
- Testes da tecnologia;
- Análise crítica dos resultados.

Esta versão passa a incluir a preocupação com colaboradores e clientes, buscando, com esta nova tecnologia definir oportunidades, prever custos e identificar benefícios. Do resultado das informações colhidas e aprendidas desta experiência de implementação, forma-se um documento para comparar as expectativas iniciais com o real resultado. Desta forma pode surgir uma vantagem competitiva oriunda da habilidade no gerenciamento da implementação de novas tecnologias.

2.8 Considerações sobre o capítulo

Por exigência do mercado, o setor bancário tem buscado adaptar-se a nova realidade, buscando saber cada vez mais sobre seus consumidores e clientes, como satisfazer suas necessidades e/ou expectativas prestando melhores serviços. Também tem investido no treinamento e capacitação de seus funcionários, cuidando de sua motivação e formação.

A qualidade nos serviços bancários precisa estar centrada nas pessoas e nos processos que as envolvem. No contato entre clientela e processos de serviços precisa haver total entendimento e sintonia, pois somente assim consegue-se gerar serviços com qualidade assegurada.

Em função dos bancos estarem cada vez mais implementando estratégias de atendimento que afastam os clientes das agências, eles precisam continuamente pesquisar meios pelos quais possam conhecer continuamente a opinião de seus consumidores e clientes, aplicando estes conhecimentos na melhoria de seus serviços. Estas melhorias visam garantir a satisfação e fidelidade de seus consumidores, enquanto buscam atrair novos clientes com vantagens ou diferenciações adicionais.

As novas tecnologias, especialmente as de telecomunicações, têm se apresentado como importantes canais alternativos de vendas. Tais tecnologias permitem colocar os serviços dos bancos, à disposição dos clientes, muito além de suas redes físicas. Através da tecnologia das comunicações se acessa os bancos de domicílios, locais de trabalho e de conveniência. É possível acessar às instituições financeiras através de telefones, computadores, fax, terminais no comércio e em locais públicos de grande frequência.

A importância na mudança dos processos da prestação de serviços financeiros, através da utilização de tecnologias de informação e da automação, caracteriza a criação de um novo paradigma na relação das instituições e clientes.

Finalizando o capítulo que teve como objetivo a revisão da literatura que rege este estudo, considera-se abordados os conceitos fundamentais que permitem o embasamento do presente trabalho. Assim, no próximo capítulo será apresentado o contexto em que ocorrerá a pesquisa propriamente dita.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

Os processos de serviços se diferenciam dos processos de manufatura em vários aspectos. As peculiaridades dos serviços trazem implicações na gestão da qualidade e no projeto e análise dos processos. Este capítulo se propõe a:

- apresentar a contextualização do setor bancário no Brasil, acentuando suas transformações na prestação de serviços;
- apresentar a influência da tecnologia na prestação de serviços no setor bancário.

3.1 Contexto do setor bancário e sua distribuição e formas de prestação de serviços

O setor bancário brasileiro têm atravessado diversas mudanças devido ao ambiente em que está inserido. Mudanças tecnológicas, concorrenciais e legais afetam as decisões estratégicas que são tomadas pela direção, buscando o crescimento e a satisfação dos clientes.

O impacto da automação pôde ser sentido nos ambientes interno e externo das instituições financeiras. Ao reduzir drasticamente o quadro de funcionários, em virtude da automação de diversos processos, os bancos enfrentaram reações de sindicatos e governos, preocupados com o impacto social da modernização de suas agências e da prestação do serviço, bem como dos clientes, que a cada dia precisam conhecer novos procedimentos que são realizados através do auto-serviço. Assim, busca-se a identificação do setor bancário no Brasil e a avaliação dos serviços prestados.

3.2 Um breve histórico do setor bancário no Brasil

De acordo com SEI (1983), os primeiros bancos surgiram no Brasil no século XIX, baseados no modelo europeu, sob a forma de bancos comerciais, voltados às atividades mercantis. Segundo publicações da Consultoria Ernst e Young (1996), naquela época o sistema financeiro era altamente fragmentado e despadronizado.

De acordo com SEI (1983), em 1945 através do decreto-lei nº 7.253, foi criada a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Comércio) com o objetivo de controlar o mercado monetário, em substituição à Inspeção Geral de Bancos. Neste mesmo decreto, criou-se, como instrumento de controle de volume de crédito e dos meios de pagamentos, o depósito compulsório. Como consequência, nos anos 50 solidificou-se o Sistema Financeiro, com o encerramento de atividades de inúmeros bancos e desaparecimento de outros por meio de fusões e incorporações.

Para SEI (1983) e Ernst e Young (1996), no início dos anos 60, o setor financeiro passou por uma nova reforma que, ao lado de outras, tinha por objetivo criar condições para o desenvolvimento econômico do país. O modelo bancário europeu cedeu lugar ao modelo americano, no qual predominava a especialização. Foram criados o Banco Central para comandar o sistema bancário nacional, e o Banco Nacional da Habitação para gerir o Sistema Financeiro da Habitação. Houve incentivo à expansão da rede de agências pelo território nacional. Assim, os bancos, que até então tinham funções de caixa e concessão de empréstimos, passaram a atuar, a partir de 1965, na arrecadação de taxas de serviços públicos como água, luz, telefone e gás e pagamento de benefícios. Passaram a ser intermediários entre o órgão público e o contribuinte.

Conforme Ernst e Young (1996), na década de 70 os bancos já estavam estruturados e processavam com rapidez as transferências de numerário. A primeira metade dos anos 80 mostrou-se propícia à atividades bancárias, dado aos altos ganhos conseguidos com o *float* financeiro num ambiente inflacionário. A partir da segunda metade desta década, o país passou por diversos planos econômicos, até que em 1994, com a implantação do Plano Real, a inflação passou a ser controlada. Com a estabilização, o setor conheceu seus verdadeiros custos e se viu forçado a adotar programas de reestruturação e racionalização das atividades, utilizando, para isso, principalmente, ferramentas tecnológicas.

O sistema bancário brasileiro é formado por 161 bancos, sendo 8 públicos federais, 6 públicos estaduais, 87 privados nacionais, 12 privados nacionais com participação estrangeira, 38 privados nacionais com controle estrangeiro e 10 estrangeiros. Possuem, juntos, 37.541 agências e postos de serviços (postos de atendimentos bancários, postos de atendimentos eletrônicos, postos de câmbio manual e postos de crédito rural). O setor emprega, diretamente, cerca de 400 mil pessoas; possui

55,8 milhões de contas correntes e 45,8 milhões de contas de poupança (FEBRABAN, 2002, p.1).

Percebe-se, ao longo da história, que o sistema de distribuição de produtos e a prestação de serviços bancários dominantes eram matrizes ou sedes de bancos com suas agências ou correspondentes. No balanço deste século, esse paradigma de distribuição chamada de tijolo e cimento está caindo de posição. Conforme Ernst e Young (1996) o sistema eletrônico chegou, no início de 1979, sob a forma de caixas automáticos e câmaras de compensação automatizadas; funcionam 24 horas e vem se espalhando, rapidamente, ao redor do mundo. É o precursor do banco do futuro.

3.3 A influência da tecnologia na prestação dos serviços bancários

A implantação dos primeiros equipamentos eletrônicos nos bancos teve como objetivo dar suporte à administração, com as operações voltadas às atividades internas da empresa. Traçando uma breve retrospectiva da evolução do uso da tecnologia da informação no setor bancário na Inglaterra, Chorafas (1987) menciona três gerações de sistemas *online*: (1) a primeira geração, entre 1965 e 1975, caracterizou-se por sistemas centralizados em tempo real, voltados às transações de contas correntes e poupança; (2) a segunda geração, entre 1975 e 1985, caracterizou-se pelo aumento dos serviços disponíveis e pela distribuição do processamento, antes, centralizado; e (3) a terceira geração, voltada à distribuição da base de dados e à presença de processamento local em agências, com a implantação de terminais operados por funcionários. Analisando os anos após estas afirmações, observa-se que os bancos procuraram identificar canais alternativos para contatarem seus clientes e que houve grandes investimentos na área tecnológica, com as operações mais voltadas aos auto-serviços.

O Brasil sempre teve um histórico de altos investimentos em tecnologia da informação no setor bancário. Janowitz (1986, p.189) sustenta que “os investimentos em automação têm sido altos, em função da fase de lucros elevados em que se encontram as maiorias dos bancos”. De acordo com dados FEBRABAN em 2002 por exemplo, foram registrados investimentos em tecnologia da informação na ordem de R\$ 3,53 bilhões. De acordo com Soares e Hoppen (1997, p.113), “O setor bancário

é um dos destaques em termos de investimento em T.I. no Brasil”, e tem como fatores do alto investimento, o histórico inflacionário e a grande dimensão continental do Brasil.

De acordo com Albertin (1998), o setor bancário continua sendo considerado um dos que mais investe em tecnologia da informação, pois esta causa uma redução de custos e uma considerável vantagem competitiva. Segundo a FEBRABAN(2002,p.2), em 2002 o valor do investimento foi cerca de 3,53 bilhões de reais em T.I, somente na compra de equipamentos eletrônicos foram investidos cerca de R\$ 1.61 bilhões. Segundo Tiago (2000), os maiores gastos dos bancos envolvem equipamentos, *softwares* e dispositivos específicos para segurança, como programas de criptografia e *firewalls* (sistema de segurança em redes), além de manterem equipes no desenvolvimento de sistemas próprios de segurança. A décima segunda pesquisa anual divulgada pela Fundação Getúlio Vargas sobre tecnologia da Informação, apontou os bancos como os maiores investidores em tecnologia no Brasil, ao destinarem anualmente cerca de 8,5% do seu patrimônio no aprimoramento do parque tecnológico instalado, contra uma média nacional dos demais setor da economia de 3,8% (FEBRABAN, 1999).

Um exemplo do alto investimento do setor é a meta para o ano 2.000 da TecBan, Tecnologia Bancária S.A, empresa formada por um grupo de instituições financeiras, encarregada de instalar e manter caixas automáticas para uso compartilhado de bancos. Seu objetivo é ampliar a rede do Banco 24 Horas de 1,4 mil equipamentos instalados para 2,2 mil até o final do ano 2.000. A preferência para instalações serão as áreas de segurança assistida, como *shopping centers*, aeroportos, supermercados e lojas de conveniência. A estratégia é o compartilhamento com redes de auto-atendimento de bancos e a ampliação do volume de operações, que chegou a R\$ 97,6 milhões, no ano de 1999 (Guedes, 2.000, p.4).

Segundo Garcia (1998), no decorrer dos anos, observou-se uma migração do atendimento pessoal em agências para o atendimento eletrônico. Seja pelas centrais telefônicas, *home/Office banking*, *Internet* ou auto-atendimento. Em 1996, foi verificado pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) que os clientes preferiam operações de saque de dinheiro em postos de auto-atendimento, mas para os depósitos, pagamentos de contas e investimentos preferiam o auxílio de operadores humanos, apesar de aceitarem os *Automated Teller Machines* (ATMs).

Manzoni (1999, p.2), afirma que os investimentos, hoje, direcionados aos sistemas de auto-atendimento e *Internet banking* visam a retirar os clientes de dentro das agências. “É o esforço para reduzir custos e se preparar para a concorrência do século XXI”. (MANZONI, 1999, p.2). A tabela 3.1 comprova a incorporação de novos hábitos nos clientes bancários, que passaram a optar por serviços automatizados nos caixas tradicionais nas agências.

Tabela 3.1 – Número de transações bancárias

Transações bancárias	2001		2002		02/01
	Participação	Quantidade	Participação	Quantidade	Variação
Automáticas externas ⁽¹⁾	3,30%	653.111.035	3,50%	691.789.854	5,90%
Automáticas internas ⁽²⁾	20,20%	4.006.026.514	22,50%	4.391.307.081	9,60%
Auto-atendimento ⁽³⁾	39,20%	7.765.556.839	31,20%	6.094.450.794	-21,50%
Home e Office Banking (4)	3,70%	736.554.636	3,60%	709.131.607	-3,70%
Internet Banking (5)	2,30%	820.410.109	11,70%	2.279.806.252	177,90%
POS - Ponto de Venda no Comércio (6)	1,90%	380.108.153	2,80%	549.100.608	44,50%
Envolvendo funcionários (7)	26,20%	5.187.684.510	22,80%	4.462.621.457	-14,00%
Outras (8)	1,20%	241.849.772	1,90%	380.023.279	57,10%
Total	100,00%	19.791.301.568	100,00%	19.558.230.932	-1,20%

(1) débitos automáticos de contas de luz, água, gás e telefone, crédito de salário e outras;

(2) tarifa para fornecimento de talão de cheques, taxa de renovação de ficha cadastral, crédito de dividendos de ações e outras;

(3) operações realizadas diretamente pelo cliente, como: saques em *Automated Teller Machines* (ATMs), emissão de talão de cheques, consulta a saldo, emissão de extratos, pagamentos de contas, etc.;

(4) transações via microcomputadores instalados em residências ou em escritórios;

(5) operações financeiras realizadas pela internet banking;

(6) transferência eletrônica de fundos via terminais instalados no comércio;

(7) saques diretamente no caixa, cobrança e pagamento de contas;

(8) via central de atendimento, com ajuda de funcionário do banco.

Fonte: FEBRABAN (2003, p. 1-5)

O uso de modernas tecnologias de comunicação de dados, presentes principalmente na área de telecomunicações e nos equipamentos *Automated Teller Machines* (ATMs), possibilitaram aos bancos: eliminar diversas operações nas agências ou postos de atendimento; gerenciar banco de dados, tornando as transações mais rápidas e seguras; armazenar e atualizar documentos e dados de seus clientes em formas digitalizadas; e, ainda, alterar as formas das transações comerciais e financeiras entre as instituições e os clientes. Em face de estas observações, estar-se-á apresentando a seguir alguns comentários sobre as tecnologias da informação, foco deste estudo: *Automated Teller Machines* (ATMs).

3.4 *Automated Teller Machines (ATMs)*

Segundo Steiner e Teixeira (1990), a implementação dos ATMs foi a primeira tentativa de auto-serviço no setor bancário mundial. Sua introdução no mercado foi feita em 9 de setembro de 1969, numa filial do Chemical Bank. As ATMs foram lançadas, originalmente, para automatizar duas funções básicas: depositar e sacar dinheiro servindo clientes com saldos baixos, já que aqueles com saldos altos faziam seus negócios com os caixas bancários. No entanto, os clientes descobriram que as ATMs eram mais convenientes que os caixas físicos, pois elas eram acessíveis 24 horas por dia e, também, os bancos descobriram uma economia real de custos. Assim, tanto o número de ATMs como as opções de transações cresceram (Rayport e Sviokla, 1994). As ATMs são também conhecidas como caixa automático ou caixa eletrônico, ou ainda, quiosques, e são considerados os equipamentos que melhor representam a automação oferecida pelos bancos mundiais (Costa, 1996).

Existem no setor bancário dois tipos de redes de caixas automáticos, as próprias, que podem trabalhar funcionando 24 horas por dias ou em horários pré-estabelecidos e as redes compartilhadas. Ambas as formas podem trabalhar *on-line*, *real-time*, sempre em comunicação com os computadores que controlam a conta corrente, para contabilizar as *batch*, tecnologia empregada nos Bancos 24 horas, redes compartilhadas, quando é possível fazer movimentações na conta corrente sem a devida provisão de fundos, pois o movimento é contabilizado posteriormente (Jaci, 1996).

Porém, nem todas as transações, entre os bancos, são compartilhadas, pois a maioria possui tecnologia proprietária, ou seja, desenvolvimento de sistemas na própria empresa. Foi observado que, no decorrer da implantação da automação bancária, com o aumento da demanda de informações corporativas como dados sobre os clientes, limite de crédito, risco e gestão de caixa, foram criados programas personalizados e agregados sob uma determinada arquitetura que, hoje se percebe, não estava muito bem modelada. Assim, apesar da sofisticação do setor bancário brasileiro, ainda não se tem um compartilhamento ou integração total de operações entre os bancos, fato que proporcionaria maiores economias e facilidades aos clientes. Segundo Albertin (1998, p.9), “As redes próprias de *Automated Teller Machines* (ATMs) são consideradas como de alto valor estratégico, devendo permanecer as-

sim ainda por bastante tempo e limitando as considerações sobre conexões e novas formas de utilização”.

Estes equipamentos possibilitam aos clientes bancários diversas operações, como: consultar saldos e retirar extratos, sacar e/ou transferir numerários, pagar e/ou agendar contas, taxas e tributos, aplicar e/ou resgatar em fundos de investimento, solicitar empréstimos e/ou financiamentos, e, ainda, retirar folhas de cheques. Com a conveniência dos serviços automatizados, clientes podem realizar transações bancárias no local e tempo de sua escolha, além dos bancos se beneficiarem com o baixo custo operacional através de menor número de funcionários e menor número de filiais físicas (Liao *et al.*, 1999). A figura 3.1 apresenta algumas vantagens proporcionadas pelas *Automated Teller Machines* (ATMs).

1. Impressão de saldos: atrai maior uso e pode reduzir o custo de envio de saldos via correio.
2. Saque de numerários: os clientes que usam as ATMs regularmente tendem a sacar mais vezes, em pequenas quantias, ao passo que clientes que descontam cheques nos caixas retiram, com menos frequência, grandes quantias.
3. Horário de funcionamento dos postos de auto-atendimento: as ATMs podem ser usadas após o horário do funcionamento dos bancos, oferecendo ao cliente um período de 24 horas por dia, 7 dias por semana, algo que os caixas nas agências não podem oferecer.
4. Liberdade de operações: os clientes podem sacar quando e onde quiserem.
5. Facilidade de acesso aos equipamentos eletrônicos: se as ATMs estiverem bem localizadas.
6. Facilidade na operação dos terminais: os clientes podem operar os equipamentos quantas vezes quiserem, pois as máquinas são “amigáveis”, fáceis de serem operadas.
7. Redução de cheques: os saques nas ATMs reduziram o número de cheques emitidos.
8. Localização dos pontos de ATMs: muitas estão sendo instaladas fora dos estabelecimentos bancários; como: supermercados, lojas de conveniência, aeroportos e <i>shopping centers</i>
9. Acesso aos terminais através de cartões magnéticos: podem ser usados em qualquer máquina, como podem ser usados em qualquer loja que se aceita cartões de crédito.

Figura 3.1 – Vantagens dos *Automated Teller Machines* (ATMs).

Fonte: STEINER e TEIXEIRA, 1990, p.91 a 99.

O setor bancário brasileiro é considerado um dos mais sofisticados do mundo em termos *Automated Teller Machines* (ATMs), está em terceiro lugar atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão, e a frente de países como Alemanha, Itália, França, Canadá e Inglaterra. Segundo a *ACI Worldwide*, empresa líder em transações eletrônicas, o número de *Automated Teller Machines* (ATMs) em 1992, em todo o mun-

do, era de 400 mil e deverá chegar neste ano de 2000 a 1 milhão de equipamentos (EXAMES FINANCEIROS, 2000).

Segundo Albertini (2001), a tecnologia da Informação exerce um profundo impacto no papel dos bancos de varejo, de meros intermediários passam a ser centros geradores de informação.

As distâncias físicas tornam-se irrelevantes frente aos meios eletrônicos de troca de informação e comunicação que, segundo Steiner e Teixeira (1996) redefinem fronteiras de mercado, escopo de negócios, altera regras fundamentais, bases de competição e provem um novo conjunto de armas competitivas, como:

- parcerias e alianças estratégicas;
- aplicativos business-to-business – são usadas para facilitar a comunicação entre membros dos canais, compartilhando informação com pouca ou nenhuma demora;
- uso do EDI (*Electronic Data Interchange*) – é a troca de dados do negócio eletronicamente entre sócios, usando formatos padronizados de leituras dos dados que são transferidos sem ter que redigitá-los de um aplicativo para outro;
- do código de barras – que são usados em pontos de vendas (POS) para melhor controle de inventário e minimizar erros de preços ou promoções;
- da multimídia, trazendo informações, oportunidades de compras, programas, aos consumidores, por meio da transformação da informação textual, gráfica e de vídeo em linguagem de computador; entre outros.

De acordo com Arco e Flexa (1997, *apud* Arco e Flexa, 1999, p. 76):

...a presença da tecnologia no setor bancário foi, em um primeiro momento, marcada pelo interesse econômico, principalmente na redução de custos. Mais tarde, os bancos perceberam que o investimento tecnológico tornou-se uma alavanca para o marketing. Os concorrentes copiavam, rapidamente, a tecnologia dos bancos empreendedores e disponibilizavam canais eletrônicos para não perder a corrida da competitividade. Quando perceberam que a questão era mais de estratégia de marketing do que de custos, os bancos que ficavam para trás relutavam em dizer que o diferencial do atendimento humano era insuperável por qualquer banco cibernético.

Segundo Gonzáles (1998), a redução de custos é notória. Afirma ainda que nos Estados Unidos, uma transação de pagamento sem envolver dinheiro vivo custa US\$ 1,08 na agência, US\$ 0,54 pelo telefone, US\$ 0,26 pelo *home banking* e US\$ 0,13 pela internet. “O Custo decrescente explica-se pelo menor gasto feito pelo

banco em canais de transmissão de dados, sendo a internet o meio mais barato” (Gonzáles, 1998).

Segundo Broadcast, Agência Estado no Brasil, pode-se citar o Banco Bradesco, local em que as transações eletrônicas custam R\$ 0,15 enquanto que uma transação no caixa sai por R\$ 1,20. Para o Banco do Brasil, o custo médio das transações sai por R\$ 1,08 na agência, R\$ 0,48 por telefone, R\$ 0,24 no ATM e R\$ 0,12 pela Internet. (Gazeta Mercantil, 21/06/99).

No Brasil, os investimentos anuais em *hardware*, *software* e serviços, segundo a FEBRABAN, são da seguinte ordem:

Os investimentos em tecnologia continuam aumentando em percentuais elevados para permitir a ampliação da crescente demanda dos clientes por serviços com maior conforto, segurança e agilidade. Entre 1998 e 2000, verifica-se crescimento significativo da participação nos investimentos dos equipamentos e linhas de comunicação (8,4% para 14,9%) e dos softwares - de 33% para 39%. Os investimentos em hardware continuam representando o maior volume, mas sua participação mostra tendência declinante - de 58%, em 1998, para 51% em 1999 e 46% no ano passado (Tabela 3.2). FEBRABAN (2001, p. 1).

Tabela 3.2– Investimentos em hardware, software, serviços e telecomunicações

	1998	1999	Variação	2000	Variação
	em R\$ milhões	em R\$ milhões	99/98	em R\$ milhões	00/99
Hardware	1.227	1.283	4,60%	1.331	3,70%
Equipamentos/Linhas de comunicações	176	335	90,30%	431	28,70%
Softwares adquiridos de terceiros	237	299	26,20%	517	72,90%
Softwares desenvolvidos no próprio banco	467	574	22,90%	613	6,80%
Total	2.107	2.491	18,20%	2.892	16,10%

Fonte: FEBRABAN - Balanço Social (2000).

Neste ambiente, o Banco Itaú foi líder com investimentos em tecnologia na ordem de US\$ 338,4 milhões, seguido pelo Bradesco, US\$ 273,1 milhões e Banco do Brasil, US\$ 261,8 milhões (Militello, 1998).

Segundo Stock (1999, *apud* Santos, 1999), no Banco Itaú, 73% dos serviços estão sendo feitos por clientes no auto-atendimento. O banco tem 800 mil clientes cadastrados em Home e Internet Banking, com 7 milhões de transações por mês

O Bradesco possui o maior parque instalado de equipamentos (57.600 micros, 3.000 servidores e 7 *mainframes*) que processam 4,2 milhões de transações por dia. O banco gastou US\$ 15 milhões no aluguel de um *transponder* inteiro no satélite Brasilsat B3, da Embratel, para agilizar a transmissão dos dados. (FEBRABAN 1999).

No Bradesco, a estratégia é fazer com que os clientes usem cada vez mais os serviços eletrônicos, mais baratos para o banco (o talão de cheque é R\$ 4,00 e o cartão eletrônico é gratuito); na maioria das instituições, as tarifas estão sendo usadas para convencer o cliente pessoa física a estreitar seu relacionamento com o banco (descontos nos serviços pelo saldo médio; cesta de tarifas, utilização de produtos vinculados e do home banking.” (Gazeta Mercantil, 08/07/97).

De acordo com Stock (1999, *apud* Pontes, 1999), o Banco do Brasil possui cerca de 800 mil clientes cadastrados na internet e são feitas 2,3 milhões de transações ao mês. Das 480 milhões de transações mensais, 62% são realizadas nos serviços de auto-atendimento. De 1995 até o final do ano 2000, pretende investir R\$ 2 bilhões na área tecnológica.

Os números das transações no auto-atendimento dos bancos demonstram que os clientes vêm incorporando novos hábitos. As transações por auto-atendimento passaram de 2,5 bilhões em 1997 para 4,1 bilhões em 1998. Um crescimento de 65%. Os pagamentos em terminais colocados no comércio saltaram de 59,8 milhões (1997) para 171,1 milhões (1998), registrando um crescimento de 185%. (FEBRABAN, 1999).

Os investimentos realizados em informática e telecomunicações demonstram que o setor bancário continua fortemente empenhado em ampliar a possibilidade de acesso aos serviços financeiros, com comodidade, eficiência e segurança. A informatização passa a ser mais explorada pelos bancos para reter e expandir o número de clientes e reduzir custos.

O setor bancário brasileiro, segundo a FEBRABAN (2001), deve manter-se entre os líderes mundiais em automação bancária, porém a briga cada vez mais acirrada tem feito que bancos busquem algum tipo de diferenciação, principalmente quando descobrem que sua base de dados é uma verdadeira mina de informação.

3.5 Considerações sobre o capítulo

Conforme discutido nas seções anteriores, as parcerias e alianças se consolidam influenciadas pela tecnologia da informação, a fim de oferecer ferramentas de seleção, exploração e criação de modelos a partir das bases de dados dos bancos, de modo que repensem sobre padrões desconhecidos e sobre novas modalidades de distribuição e oportunidades para negócios.

As novas tecnologias, especialmente as de teleprocessamento, têm se apresentado como importantes canais alternativos de vendas. Tais tecnologias permitem colocar os serviços dos bancos, à disposição do cliente, muito além de suas redes físicas. Através da tecnologia das comunicações se acessa os bancos de domicílios, locais de trabalho e de conveniência. É possível acessar às instituições financeiras através de telefones, computadores, fax, terminais no comércio e em locais públicos de grande frequência (FEBRABAN, 2002).

Finalizando, consideram-se abordados os conceitos fundamentais que permitem o embasamento do presente trabalho. Assim, no próximo capítulo será apresentada a metodologia a ser aplicada na pesquisa, bem como o contexto em que ocorrerá a pesquisa propriamente dita e os resultados da pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para que o trabalho científico atinja seus objetivos, é necessário o desenvolvimento de etapas pré-definidas, através da metodologia científica. Mas primeiramente precisa-se entender o que é uma pesquisa.

Em sua definição mais precisa, pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas que não tenham sido solucionadas satisfatoriamente.

Este capítulo descreve as bases metodológicas da pesquisa, para que sejam alcançados os objetivos propostos no início do trabalho.

4.1 Caracterização da instituição pesquisada

A pesquisa que serve de base para esta dissertação teve como fonte para coleta de informações clientes de uma agência do HSBC Bank Brasil S.A – Banco Múltiplo. O Banco é uma empresa do Grupo HSBC Holdings PLC, fundada em 1865, é uma corporação internacional com sede em Londres, tendo mais de 137 anos de tradição. É uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo. A rede internacional do Grupo HSBC é composta por mais de 7 mil escritórios e agências em 81 países, abrangendo territórios na Europa, Ásia, Américas, Oceania, Oriente Médio e África; emprega mais de 170 mil funcionários; e atende mais de 31 milhões de clientes no mundo. Por meio de uma rede global, interligada por tecnologia de ponta, o HSBC oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, banco de medias empresas – middle market, grandes empresas – corporate banking, investment e private banking; trade services; cash management; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento, e outros serviços financeiros (HSBC Bank, 2002).

“A missão do Grupo HSBC é garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para Clientes e Acionistas; O HSBC atua no mercado financeiro seguindo regras éticas, sempre comprometido com cinco princípios fundamentais:

- excelência no atendimento a clientes;
- operações efetivas e eficazes;

- capital forte e excelente liquidez;
- austeridade na utilização dos recursos;
- políticas conservadoras de crédito.

Por meio da ação de seus funcionários, o HSBC busca promover os seguintes valores:

- alto padrão de integridade;
- compromisso com a verdade e com a negociação justa;
- gerenciamento direto em todos os níveis;
- compromisso com a qualidade e com a competência, avaliadas abertamente;
- níveis mínimos de burocracia;
- decisões e implementações rápidas;
- supremacia dos interesses do Grupo sobre os interesses pessoais;
- delegação apropriada de autoridade com responsabilidade;
- relações trabalhistas justas e objetivas;
- política de recrutamento, seleção e promoção por mérito;
- conformidade com a ética, as leis e os regulamentos onde quer que conduzamos os nossos negócios;
- uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade "(HSBC Bank, 2002, p.1).

A operação no Brasil é o quarto maior foco estratégico de crescimentos dos negócios do Grupo no mundo. Possui a quinta rede de atendimento do país, entre os bancos privados. O HSBC Bank Brasil está presente em 618 municípios, atendendo a todos os estados do país. A rede de atendimento é formada por 985 agências, 635 postos de atendimento instalados em empresas e 1.495 ambientes de auto-atendimento, com 3.280 caixas automáticos e 622 terminais de clientes. O cliente conta ainda com mais de mil pontos da rede associada Banco 24 Horas e com os pontos das redes conveniadas Maestro/Cirrus, Cheque Eletrônico e RedeShop. Possui uma base de clientes no Brasil superior a 3.9 milhões, entre pessoas físicas e jurídicas (HSBC Bank, 2002).

O Grupo HSBC no Brasil tinha no final do primeiro semestre 21.497 funcionários, dos quais 19.472 trabalhando no HSBC Bank Brasil, 1.038 na HSBC Seguros, 335 no HSBC Investment Bank Brasil e os demais em outras empresas do Grupo (HSBC Bank, 2.002).

O HSBC Bank Brasil apresentou no primeiro semestre de 2001 um lucro líquido de R\$ 93.661 mil, representando um retorno anualizado de 20,03% sobre o patrimô-

nio líquido ao final do período. Integra este resultado o lucro de suas subsidiárias, dentre as quais destaca-se a HSBC Seguros (Brasil) S.A., cujo lucro líquido do semestre alcançou R\$ 52.674 mil.

O HSBC Bank Brasil S.A. está entre as maiores instituições financeiras do Brasil e da América Latina, com R\$ 24.7 bilhões de ativos (FEBRABAN, 2001). Estando classificado como o décimo na gestão de ativos no Brasil, conforme tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Quadro do *ranking* bancário de acordo com o volume total de ativos

(valores em R\$ mil)				
	Junho de 2001		Junho de 2000	
INSTITUIÇÕES	seq.	Ativo Total	seq.	Ativo Total
BANCO DO BRASIL	1	147.923.588	1	144.439.461
CAIXA	2	95.793.096	2	124.349.430
BRADESCO	3	78.257.300	3	61.626.621
ITAU	4	62.336.538	4	48.980.766
UNIBANCO	5	48.232.055	5	35.034.700
BANESPA	6	30.375.054	6	28.352.016
ABN - AMRO BANK	7	28.013.325	7	26.910.458
SANTANDER BRASIL	8	27.162.136	9	18.999.496
SAFRA	9	25.865.532	8	20.737.801
HSBC BANK BRASIL	10	24.758.240	10	16.919.830
NOSSA CAIXA	11	20.402.325	11	16.390.310
BCN	12	18.784.718	13	13.506.006
BANKBOSTON	13	18.419.110	16	10.675.973
SUDAMERIS	14	17.803.089	15	12.023.814
CITIBANK	15	17.422.693	16	14.735.554

Fonte: FEBRABAN (2001, p. 4-5)

A Agência escolhida da instituição para a pesquisa foi a Urbana T 9, localizada na Avenida T-9, nº 2861, Setor Jardim América, Goiânia – Goiás. Trata-se de uma unidade instalada há mais de 10 anos neste endereço, sua clientela é formada principalmente por pessoas físicas da classe média e pequenos comércios varejistas. No período da pesquisa possuía 1.647 contas correntes de pessoas físicas e 394 contas de pessoas jurídicas. É considerada pelo Banco como uma agência de médio porte pelo número de clientes e pelos resultados - lucros gerados. A escolha deu-se em função da performance gerada nas transações médias por ATM instaladas na

agência. A instituição estima que cada equipamento deve gerar no mínimo 6.000 transações por mês. Esta agência vem atingindo nos últimos 12 meses 96% do esperado, o que é considerado elevado, em comparação com a média nacional que é de 75% de ocupação. Segundo dados fornecidos pela Diretoria Regional Oeste, sediada em Goiânia, e que administra 101 agências instaladas na região Centro-Oeste do Brasil.

4.2 Método da pesquisa

O estudo de caso de uma agência do HSBC Bank enfocando a satisfação de seus clientes com os processos de atendimento pessoal e auto atendimento é o objeto desta pesquisa.

Uma definição de estudo de caso é a de um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa”. (Gil, 1991, p. 58)

Outro conceito retirado da mesma obra afirma que se trata de “...um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade, uma pessoa, uma família, um profissional, uma organização, uma comunidade ou nação” (Young apud Gil, 1991, p.59).

São várias as vantagens (Gil, 1991) do estudo de caso, dentre elas pode-se citar:

- O estímulo a novas descobertas;
- A ênfase na totalidade;
- A simplicidade dos procedimentos.

Mas apesar das vantagens, o estudo de caso possui também limitações (Gil, 1991), que devem ser observadas e destacadas em sua elaboração, entre elas:

- Os resultados de um estudo de caso não são passíveis de generalização;
- Exige do pesquisador maior nível de capacitação para processar os dados.

Ao desenvolver um estudo de caso específico de uma instituição, que possui particularidades que a diferenciam de outras semelhantes, provavelmente seus re-

sultados são serão duplicáveis, a não ser em processos funcionais aplicáveis a qualquer organização, através da estratégia de benchmarking.

Quanto a sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso “quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos” (Yin apud Farina, 1997, p.14).

A utilização do estudo de caso também é recomendada quando se quer responder questões do tipo como e por que, que podem esclarecer diversos processos da organização pesquisada.

Um outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Verifica-se, então, que o estudo de caso visa “pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo”. (Farina, 1997, p.14), como no estudo proposto neste trabalho.

Observa-se que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita “em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão” (Farina, 1997, p. 4), pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na organização pesquisada.

O estudo de caso exige, ainda, algumas habilidades do pesquisador, a se ver:

- Ter firme domínio das questões do estudo;
- Fazer perguntas e interpretar respostas;
- Ouvir e não se deixar prender pelas próprias ideologias e percepções.

Com isso, se estabelece as etapas operacionais (Gil, 1991) do estudo de caso:

- delimitação da unidade-caso;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados;
- redação do relatório.

Uma unidade-caso “é a entidade central do problema de pesquisa”. Podendo ser: indivíduos, grupos ou organizações, uma atividade, um processo, um aspecto

ou uma dimensão do comportamento organizacional e social". (McClintock et al. apud Farina, 1997, p.16). Nesta dissertação, uma agência do HSBC Bank foi a entidade foco do problema da pesquisa, a unidade caso.

Para isso, é necessária a delimitação da unidade-caso (Gil, 1991), de acordo com as variáveis abaixo:

- Escolha da unidade-caso;
- Breve histórico da organização;
- Descrição sucinta da organização e da dinâmica do setor em que atua;
- Descrição da situação-problema.

Após a explanação teórica do estudo de caso aborda-se, a seguir, outros procedimentos metodológicos que serão adotados na pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida na agência bancária urbana T 9, do HSBC Bank Brasil S/A., em Goiânia, que possui atualmente 1.647 clientes, pessoa física, por amostragem. O tamanho da amostra foi calculado, considerando o planejamento de uma amostragem aleatória simples e estimação de proporções ao nível de confiança de 95%. De acordo com Barbetta (1999, p. 58), o cálculo pode ser feito através das seguintes expressões matemáticas:

- $n_0 = 1 / E_0^2$
- $n = N.n_0 / (N + n_0)$

Sendo:

- n_0 = uma primeira aproximação do tamanho da amostra;
- N = tamanho (número de elementos) da população;
- n = tamanho (número de elementos) da amostra; e
- E_0 = erro amostral tolerável.

Então, de acordo com a população fornecida anteriormente, de 1.647 clientes, pessoa física, e erro amostral de 10%, temos:

- $n_0 = 1 / 0,10^2 = 100$
- $n = 1647 \cdot 100 / 1647 + 100 = 94$ clientes.

Verifica-se, então, que para uma população de 1.647 clientes, e uma margem de erro amostral tolerável de 10%, a amostra a ser pesquisada deve ser de 94 clientes. Ressalta-se que a margem de erro usada é bastante grande, mas não era possível reduzi-la neste trabalho de cunho acadêmico.

4.2.1 Instrumento de coleta de dados

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (Menezes e Silva, 2001).

Nesta pesquisa, foram aplicadas entrevistas estruturadas por blocos temáticos, ou seja, de assuntos afins, em uma agência do HSBC Bank, com perguntas fechadas e de múltipla escolha, abordando apenas um aspecto a ser observado, em um formulário preenchido pelo entrevistador, de acordo com as respostas do entrevistado.

Este questionário serviria para o levantamento das opiniões dos clientes em relação aos serviços prestados através do auto-atendimento pela instituições financeiras, e também desenvolver uma análise comparativa da satisfação do cliente quanto ao atendimento pessoal clássico e o auto-atendimento, bem como identificar as falhas do auto-atendimento que possam causar insatisfação aos clientes em relação aos serviços prestados para, posteriormente, propor ações estratégicas de melhorias para o processo de implantação e manutenção dos serviços de auto-atendimento do Banco HSBC.

Este instrumento de pesquisa (apêndice A), desenvolvido com 02 (duas) perguntas abertas e 20 (vinte) questões fechadas, buscava identificar as preferências e satisfação dos usuários com os serviços oferecidos.

Na primeira parte buscam-se informações pessoais a respeito dos clientes. Dados como sexo, escolaridade e idade foram levantados para a caracterização do perfil dos correntistas.

Com isso, espera-se associar o grau de satisfação dos usuários com variáveis pessoais, dividindo-os em grupos de características semelhantes, de acordo com a segmentação desenvolvida. Contudo, o reduzido tamanho da amostra que se está trabalhando deve dificultar a obtenção destas associações.

Posteriormente, fez-se uma avaliação da utilização dos serviços oferecidos, buscando identificar as preferências dos usuários por serviços disponíveis nas modalidades de atendimento pessoal e auto-atendimento.

O critério utilizado foi o levantamento de todos os serviços disponíveis através do auto-atendimento, comparando-os com os mesmos serviços através do atendimento pessoal, visto que nem todos os serviços que são oferecidos pelo atendimento pessoal podem ser realizados através do auto-atendimento.

A avaliação consiste na seleção do serviço oferecido, a modalidade escolhida (auto-atendimento e atendimento pessoal), podendo o usuário selecionar as duas, e a avaliação propriamente dita, através de uma escala de valores que incluía os adjetivos péssimo, ruim, regular, bom e ótimo.

Esta parte do questionário envolve os serviços de depósitos, saques, transferências, saldos e extratos, pagamentos diversos, empréstimos e financiamentos e aplicações e resgates.

Posteriormente, é apresentada uma pergunta aberta ao usuário, solicitando a opinião em relação aos piores problemas em relação aos serviços prestados através do auto-atendimento.

Na terceira parte, busca-se a identificação da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, através do auto-atendimento e atendimento pessoal, com a mesma escala de valores.

Procura-se levantar informações sobre solução de problemas em conta-corrente, segurança nos processos de movimentação financeira, atenção e cortesia dos funcionários em horário bancário, qualidade das informações prestadas, tempo de espera para realização dos serviços desejados, instalações e horário de funcionamento.

Em seguida, o instrumento de pesquisa apresenta, em outra pergunta aberta, a opinião de quais ações o Banco HSBC deveria desenvolver para melhorar a qualidade dos serviços prestados através do auto-atendimento.

Finalmente, na quarta parte, prospectam-se informações do relacionamento do cliente com o Banco HSBC, procurando identificar a satisfação do usuário com a instituição.

Primeiramente, pretende-se avaliar diretamente a satisfação com o auto-atendimento e o atendimento pessoal, avaliando os clientes individualmente, permitindo sua comparação. Posteriormente, a informação de tempo de correntista na instituição e, finalmente, a percepção individual da evolução do atendimento bancário.

Com isso, verifica-se que o instrumento de coleta de dados apresenta características que permitem o desenvolvimento de análises para atender os objetivos es-

pecíficos propostos na pesquisa, de pesquisar a satisfação dos clientes com o auto-atendimento, compará-lo com o atendimento pessoal, identificar falhas no serviço de auto-atendimento e propor ações estratégicas para o processo de implantação e manutenção dos serviços de auto-atendimento do HSBC Bank Brasil.

4.2.2 A coleta dos dados

A coleta dos dados foi realizada na primeira quinzena de maio/02, através de entrevistas pessoais, onde os clientes que entravam na agência eram abordados pelo entrevistador, respondendo sobre os serviços que utilizavam.

Foram realizadas 94 entrevistas, em concordância com o cálculo da amostra, a clientes escolhidos aleatoriamente, de acordo com sua disponibilidade e vontade em responder as questões.

4.2.3 A análise dos dados

Neste estágio foram escolhidas as possíveis formas de apresentação de dados, através de métodos estatísticos, instrumentos manuais ou computacionais, que são utilizados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

Para a tabulação, construção de gráficos e demais análises estatísticas, foi utilizado o software Microsoft Excel, em sua versão Office 2000, comercializado pela Microsoft do Brasil S/A.

Em um primeiro momento foi criado um banco de dados, onde foram transcritas todas as respostas dos formulários, gerando, em seguida, gráficos estatísticos que apresentavam a distribuição de frequências do grau de satisfação dos clientes em termos do atendimento pessoal e do auto-atendimento.

Essa avaliação podia ser feita em cinco categorias (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), que demonstravam a opinião dos usuários com os serviços.

Posteriormente, construiu-se uma escala quantitativa, onde foram atribuídos valores numéricos correspondentes a cada categoria qualitativa, (péssimo = 1, ruim = 2, regular = 3, bom = 4 e ótimo = 5), calculando suas respectivas médias.

Assim, tornou-se possível a realização do Teste t, que segundo Barbetta (1999, p. 204), “é apropriado para comparar dois conjuntos de dados quantitativos, em termos de seus valores médios”.

Este teste busca a confirmação das hipóteses estabelecidas, como:

- H_0 = a satisfação dos clientes não se altera com a prestação dos serviços através do auto-atendimento ou do atendimento pessoal; e
- H_1 = a satisfação dos clientes se altera com a prestação dos serviços através do auto-atendimento ou do atendimento pessoal.

Para isso, é necessário desenvolver a estatística do teste, que é uma função conhecida como estatística t para dados pareados (Barbetta, 1999), conforme abaixo:

- $t = \bar{D} * \sqrt{n} / S_D$

Onde:

- n : é o tamanho da amostra, que neste caso, corresponde ao número de pares (satisfação com o atendimento pessoal e com o auto-atendimento), observados;
- \bar{D} : média das diferenças observadas; e
- S_D : desvio padrão das diferenças observadas.

Para o cálculo da estatística t para dados pareados, foram considerados os clientes que responderam a todas as perguntas, que correspondem a 20 usuários, analisadas particularmente em cada pergunta (saque, depósitos, transferências, entre outros), em uma amostra de 94 entrevistados. Em seguida foi calculado o nível de significância (valor p), para confirmação ou não da hipótese.

4.3 Considerações da metodologia

A metodologia fornece os meios pelo qual o pesquisador conseguirá alcançar os resultados em seu trabalho. Sua utilização correta é determinante para o sucesso ou fracasso de uma pesquisa científica. Procurou-se unir ferramentas metodológicas que permitissem a análise da organização, através do estudo de caso, da satisfação dos usuários dos serviços da instituição, com a aplicação de um questionário estruturado e das respostas obtidas, com análises estatísticas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão mostrados os principais resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados. A base para essas análises foram as informações de 94 usuários, obtidos através de entrevistas estruturadas, aplicadas pessoalmente junto a clientes da agência Urbana T 9, em Goiânia, estado de Goiás, escolhidos aleatoriamente no período de realização da pesquisa.. As análises descrevem os resultados observados através da aplicação de técnicas estatísticas e interpretação dos dados.

5.1 Caracterização dos clientes

A caracterização dos clientes serviu para a identificação do perfil dos entrevistados, para, se necessário, verificar a composição dos correntistas da instituição.

As características observadas foram o sexo, escolaridade e idade. Nota-se que estas variáveis fornecem informações para que a agência bancária possa desenvolver estratégias de atendimento de acordo com seu público, e também a tecnologia que será utilizada.

Tabela 5.1 – Gênero dos clientes entrevistados

	Masculino	Feminino	Não responderam	Responderam	Entrevistas
Sexo	58	36	0	94	94
Percentual	62%	38%	0%	100%	100%

Observa-se que a questão referente ao gênero (masculino ou feminino) foi respondida por todos os entrevistados, constatando-se uma predominância de clientes do sexo masculino (tabela 5.1).

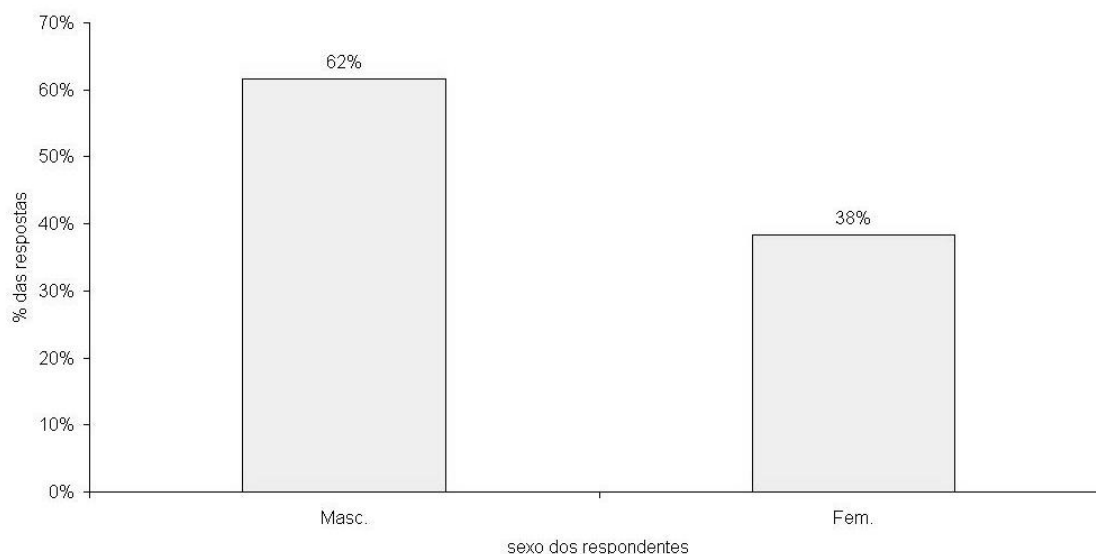


Figura 5.1 – Gênero dos clientes

Contata-se que 62% dos clientes pesquisados são do sexo masculino e o restante, ou seja, 38%, do sexo feminino (Figura 5.1).

Do mesmo modo, se constatada que a população é constituída de clientes de idade superior a 40 anos, deve-se considerar a possibilidade da resistência destes usuários a utilização de novas tecnologias.

Um baixo nível de escolaridade dos clientes pode comprometer a utilização de tecnologias sofisticadas de *hardware* e *software*, bem como influenciar no treinamento da comunicação que será utilizada pelos funcionários para o atendimento.

Tabela 5.2 – Escolaridade dos entrevistados

	1o. Grau	2o. Grau	superior	pós-graduação	nenhum	Não responderam	Responderam	Entrevistas
Escolaridade	4	34	42	8	5	1	94	94
Percentual	4%	36%	45%	9%	5%	1%	100%	100%

Na variável escolaridade, de acordo com a figura 5.2 e tabela 5.2, verifica-se que, dos 94 clientes pesquisados, 54% possuem educação superior, 36% ensino médio e 4% o primeiro grau (tabela 5.2). Com isso, observa-se que 91% da população possui pelo menos o segundo grau, o que permite maior facilidade no entendimento da utilização de novas tecnologias.

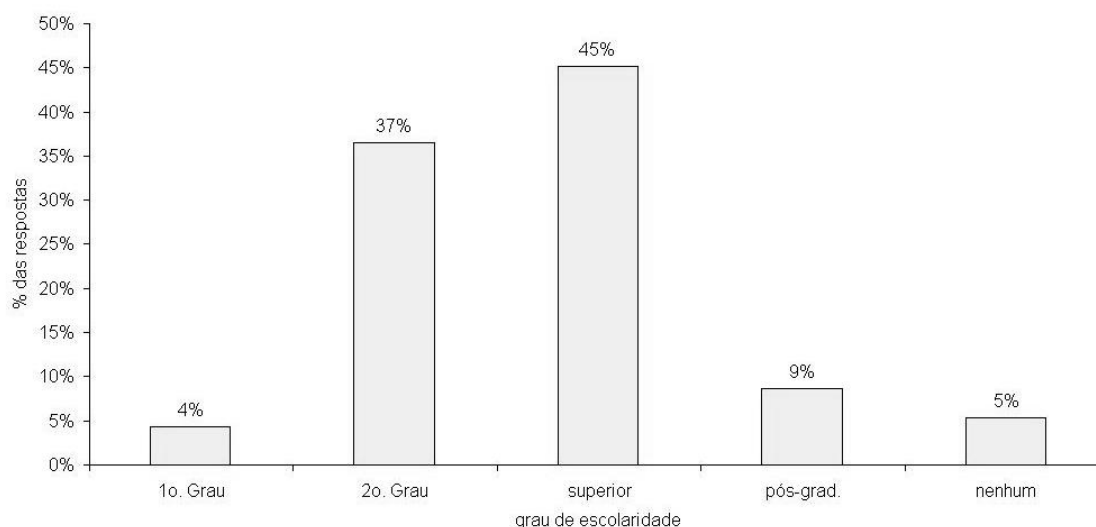


Figura 5.2 – Escolaridade dos clientes

Quanto à idade, observa-se que 42%, ou quase metade, está situada no intervalo entre 21 e 30 anos, 37% de 31 a 40. Constata-se, então, que 79% dos clientes pesquisados possuem idade inferior a 41 anos (Figura 5.3 e Tabela 5.3).

Tabela 5.3 - Idade dos clientes

	até 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	mais de 50	Não responderam.	Responderam	Entrevistas
Idade	3	39	34	13	4	1	94	94
Percentual	3%	41%	36%	14%	4%	1%	100%	100%

Aliando-se a escolaridade e a idade dos clientes, verifica-se o predomínio de clientes que, em tese, possuiriam menor resistência para a utilização de novas tecnologias, desde que elas apresentem maiores facilidades nos serviços desejados.

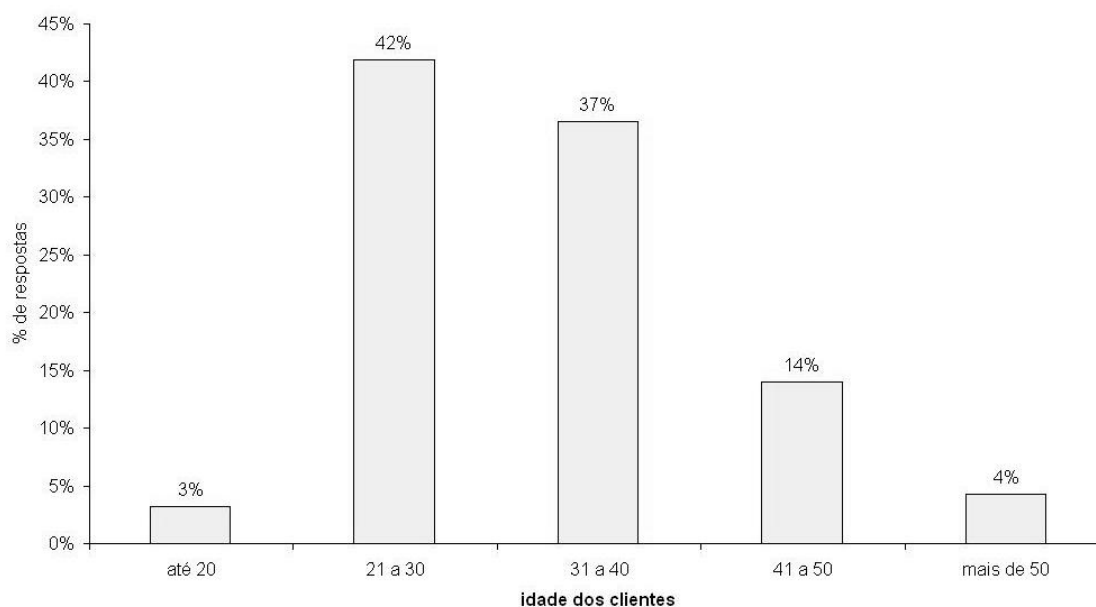


Figura 5.3 – Idade dos clientes

5.2 Dos serviços oferecidos

Para alcançar seus objetivos de captação, aplicação e intermediação de recursos financeiros, as instituições financeiras oferecem um mix de serviços aos seus clientes, que envolve a maneira pela qual a organização interagirá com seus clientes na satisfação de suas necessidades de produtos e serviços financeiros.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e processos, esses serviços passaram por transformações no modo como são prestados para os clientes.

Alguns anos atrás, todos esses serviços envolviam a presença pessoal de funcionários das instituições, responsáveis pelos procedimentos adequados a cada processo, sendo que, atualmente, as organizações desenvolveram diversos meios de atendimento diferenciados, adequados para cada tipo de serviço solicitado, como o auto-atendimento, além da dimensão do atendimento pessoal.

Assim, os serviços pesquisados foram, então, aqueles que são oferecidos nas modalidades de auto-atendimento e pessoal, permitindo a comparação e avaliação da satisfação dos usuários, buscando a proposição de melhorias em seus respectivos processos (Tabela 5.4, p. 71 e Tabela 5.5, p. 72).

Tabela 5.4 – Satisfação com os serviços oferecidos

	péssimo	ruim	regular	bom	ótimo	Não res-ponderam	Respon-deram	Entrevistas
Depósitos (Auto atendimento)	0	1	6	54	25	8	86	94
Depósito (Pessoal)	0	0	3	23	8	60	34	94
Saques (auto atendimento)	0	0	4	46	36	8	86	94
Saques (pessoal)	0	0	6	15	10	63	31	94
Transferência (auto-atendimento)	0	0	2	41	29	22	72	94
Transferência (pessoal)	0	1	2	7	4	80	14	94
Saldos/extratos (auto-atendimento)	0	1	2	48	36	7	87	94
Saldos/extratos (pessoal)	0	0	3	11	5	75	19	94
Pagamentos diversos (auto-atendimento)	0	0	3	40	23	28	66	94
Pagamentos diversos (pessoal)	0	0	12	25	10	47	47	94
Emp./financiamentos (auto-atendimento)	0	0	1	36	19	38	56	94
Empréstimos/financiamentos (pessoal)	0	1	6	10	7	70	24	94
Aplicações e resgates (auto-atendimento)	0	0	5	22	17	50	44	94
Aplicações e resgates (pessoal)	0	0	8	16	8	62	32	94
Solução de problemas c/c (auto-atendimento)	1	2	6	37	9	39	55	94
Soluções de problemas c/c (pessoal)	0	3	11	46	11	23	71	94
Segurança nos processos (auto atendimento)	0	3	10	46	19	16	78	94
Segurança nos processos (pessoal)	0	0	5	45	11	33	61	94
Atenção e cortesia (auto-atendimento)	0	0	10	43	15	26	68	94
Atenção e cortesia (pessoal)	0	2	18	42	18	14	80	94
Qualidade das informações (auto-atendimento)	0	1	11	44	7	31	63	94
Qualidade das informações (pessoal)	0	2	18	46	14	14	80	94
Tempo de espera (auto-atendimento)	1	2	11	48	14	18	76	94
Tempo de espera (pessoal)	0	3	30	36	6	19	75	94
Instalações (auto-atendimento)	0	1	8	50	21	14	80	94
Instalações (pessoal)	0	0	2	53	17	22	72	94
Horário de funcionamento (auto-atendimento)	0	1	8	50	23	12	82	94
Horário de funcionamento (pessoal)	0	1	10	45	15	23	71	94
Grau de satisfação (auto-atendimento)	0	0	7	48	26	13	81	94
Grau de satisfação (pessoal)	0	1	15	45	19	14	80	94

Tabela 5.5 – Percentual da satisfação com os serviços oferecidos

	péssimo	ruim	regular	bom	ótimo	Não responderam	Responderam
Depósitos (Auto atendimento)	0,0%	1,2%	7,0%	62,8%	29,1%	0,0%	100%
Depósito (Pessoal)	0,0%	0,0%	8,8%	67,6%	23,5%	0,0%	100%
Saques (auto atendimento)	0,0%	0,0%	4,7%	53,5%	41,9%	0,0%	100%
Saques (pessoal)	0,0%	0,0%	19,4%	48,4%	32,3%	0,0%	100%
Transferência (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	2,8%	56,9%	40,3%	0,0%	100%
Transferência (pessoal)	0,0%	7,1%	14,3%	50,0%	28,6%	0,0%	100%
SalDOS/extratos (auto-atendimento)	0,0%	1,1%	2,3%	55,2%	41,4%	0,0%	100%
SalDOS/extratos (pessoal)	0,0%	0,0%	15,8%	57,9%	26,3%	0,0%	100%
Pagamentos diversos (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	4,5%	60,6%	34,8%	0,0%	100%
Pagamentos diversos (pessoal)	0,0%	0,0%	25,5%	53,2%	21,3%	0,0%	100%
Emp./financiamentos (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	1,8%	64,3%	33,9%	0,0%	100%
Empréstimos/financiamentos (pessoal)	0,0%	4,2%	25,0%	41,7%	29,2%	0,0%	100%
Aplicações e resgates (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	11,4%	50,0%	38,6%	0,0%	100%
Aplicações e resgates (pessoal)	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100%
Solução de problemas c/c (auto-atendimento)	1,8%	3,6%	10,9%	67,3%	16,4%	0,0%	100%
Soluções de problemas c/c (pessoal)	0,0%	4,2%	15,5%	64,8%	15,5%	0,0%	100%
Segurança nos processos (auto atendimento)	0,0%	3,8%	12,8%	59,0%	24,4%	0,0%	100%
Segurança nos processos (pessoal)	0,0%	0,0%	8,2%	73,8%	18,0%	0,0%	100%
Atenção e cortesia (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	14,7%	63,2%	22,1%	0,0%	100%
Atenção e cortesia (pessoal)	0,0%	2,5%	22,5%	52,5%	22,5%	0,0%	100%
Qualidade das informações (auto-atendimento)	0,0%	1,6%	17,5%	69,8%	11,1%	0,0%	100%
Qualidade das informações (pessoal)	0,0%	2,5%	22,5%	57,5%	17,5%	0,0%	100%
Tempo de espera (auto-atendimento)	1,3%	2,6%	14,5%	63,2%	18,4%	0,0%	100%
Tempo de espera (pessoal)	0,0%	4,0%	40,0%	48,0%	8,0%	0,0%	100%
Instalações (auto-atendimento)	0,0%	1,3%	10,0%	62,5%	26,3%	0,0%	100%
Instalações (pessoal)	0,0%	0,0%	2,8%	73,6%	23,6%	0,0%	100%
Horário de funcionamento (auto-atendimento)	0,0%	1,2%	9,8%	61,0%	28,0%	0,0%	100%
Horário de funcionamento (pessoal)	0,0%	1,4%	14,1%	63,4%	21,1%	0,0%	100%
Grau de satisfação (auto-atendimento)	0,0%	0,0%	8,6%	59,3%	32,1%	0,0%	100%
Grau de satisfação (pessoal)	0,0%	1,3%	18,8%	56,3%	23,8%	0,0%	100%

5.2.1 Depósitos

O serviço de depósito possui características que o diferenciam dos demais, pois é necessária a confiança do usuário de que o processo é totalmente seguro, pois envolve a movimentação de numerário, em dinheiro ou cheques, em sua conta corrente, podendo ocasionar prejuízos caso acontecem falhas em sua utilização.

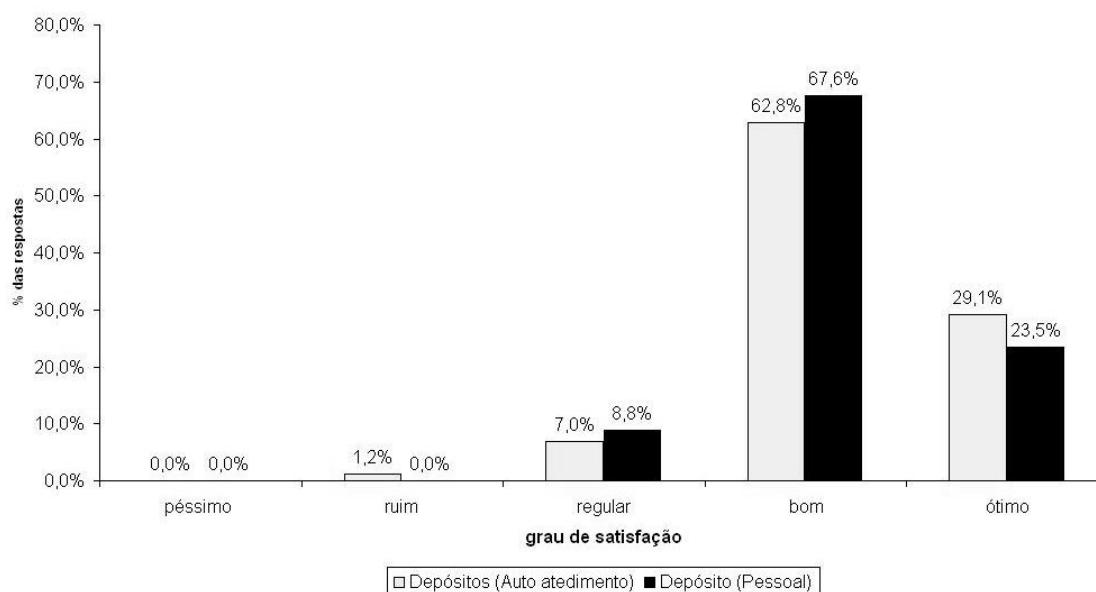


Figura 5.4 – Avaliação da satisfação dos clientes com depósitos através de auto-atendimento e atendimento pessoal

A instituição pesquisada oferece duas alternativas de depósito por auto-atendimento. A primeira, através de envelopes preenchidos pelos clientes e colocados em cofres, onde o depositante destaca um canhoto numerado como comprovante. A segunda opção acontece nos caixas de atendimento automático, onde as máquinas solicitam as informações necessárias, autenticam o envelope com os valores depositados e fornecem o comprovante da operação.

Poderia pressupor-se, então, que os clientes prefeririam, normalmente, efetuar seus depósitos em caixas de atendimento pessoal, onde o crédito dos valores, em conta corrente, seria instantâneo, proporcionando total segurança para o usuário, ao contrário do auto-atendimento, onde a operação fica sujeita a conferências posteriores para sua efetivação. Verificou-se, no entanto, que a satisfação dos correntis-

tas, com o serviço de depósito através do auto-atendimento, praticamente igual ao do atendimento pessoal.

Observa-se que 91,9% dos clientes classificaram o serviço de depósito através do auto-atendimento como bom ou ótimo, índice um pouco superior aos 91,1% obtidos pelo atendimento pessoal (figura 5.4).

Constata-se, então, que a qualidade do serviço de depósito, através do auto-atendimento, alcançou um índice de satisfação elevado, o que demonstra a confiança que o usuário deposita no funcionamento do sistema.

Nota-se, ainda, que dentre os clientes insatisfeitos, que avaliaram o serviço de depósito como ruim ou regular, o índice obtido pelo auto-atendimento foi de 8,3%, enquanto o de atendimento pessoal alcançou 9,4%. Assim, observa-se que o auto-atendimento proporciona, comparativamente, tanto um menor índice de insatisfação, pelos usuários insatisfeitos, quanto um maior índice de satisfação, pelos clientes satisfeitos.

É importante salientar que o questionário proposto buscava avaliar a satisfação com os processos de atendimento pessoal e de auto-atendimento, e que o número de clientes que opinaram sobre o auto-atendimento alcançou o total de 84 respondentes, enquanto o atendimento pessoal foi avaliado por 32 clientes.

5.2.2 Saques

A satisfação dos clientes com o saque através do auto-atendimento, com a utilização dos caixas eletrônicos, ficou evidenciada na figura 5.5, na página 71. Consta-se que 95,4% dos clientes classificaram o serviço como bom ou ótimo, enquanto que o atendimento pessoal foi avaliado como bom ou ótimo por 80,7% dos usuários.

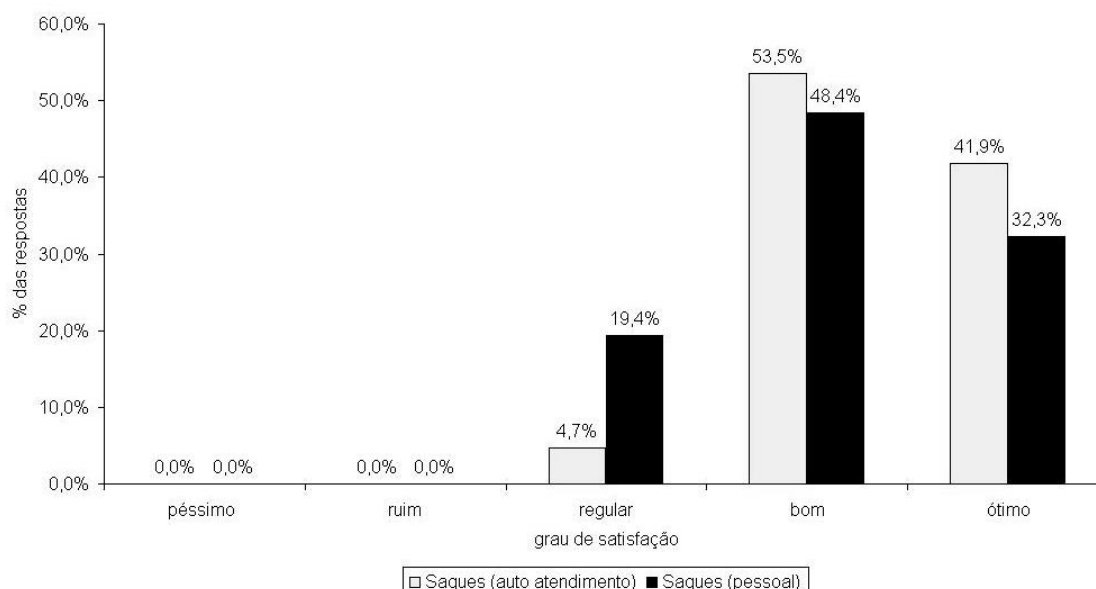


Figura 5.5 – Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de saque através do auto-atendimento ou atendimento pessoal

Observa-se, ainda, que o número de clientes insatisfeitos, ou seja, que classificaram o serviço como ruim ou regular, foi de 4,7% para o auto-atendimento e 19,4% para o atendimento pessoal. Acrescente-se a isso o fato de 84 clientes terem respondido a avaliação sobre o auto-atendimento, enquanto apenas 29 usuários opinaram a respeito do atendimento pessoal. Constatase então que, proporcionalmente, a insatisfação dos correntistas com o atendimento pessoal é superior a do atendimento pessoal, que podem ser interpretados, em um primeiro momento, de duas maneiras: a) o atendimento pessoal precisa melhorar nos critérios que o cliente utiliza em sua avaliação de qualidade de serviço, seja cortesia, amabilidade, rapidez ou qualquer outro que seja identificado; ou b) a satisfação dos usuários com a realização de saques através do auto-atendimento é realmente elevada. Verifica-se que os valores percentuais sugerem a segunda alternativa.

Ressalte-se que o horário de funcionamento do auto-atendimento é superior ao atendimento pessoal, permitindo que o usuário possua uma maior flexibilidade para efetuar as operações de retirada de dinheiro diante de situações inesperadas de necessidades momentâneas, proporcionando, com isso, uma maior satisfação.

5.2.3 Transferências

O serviço de transferência de recursos pode caracterizar-se pelo envio de recursos da conta corrente de um cliente HSBC para outro correntista, seja cliente do próprio banco ou de outra instituição financeira.

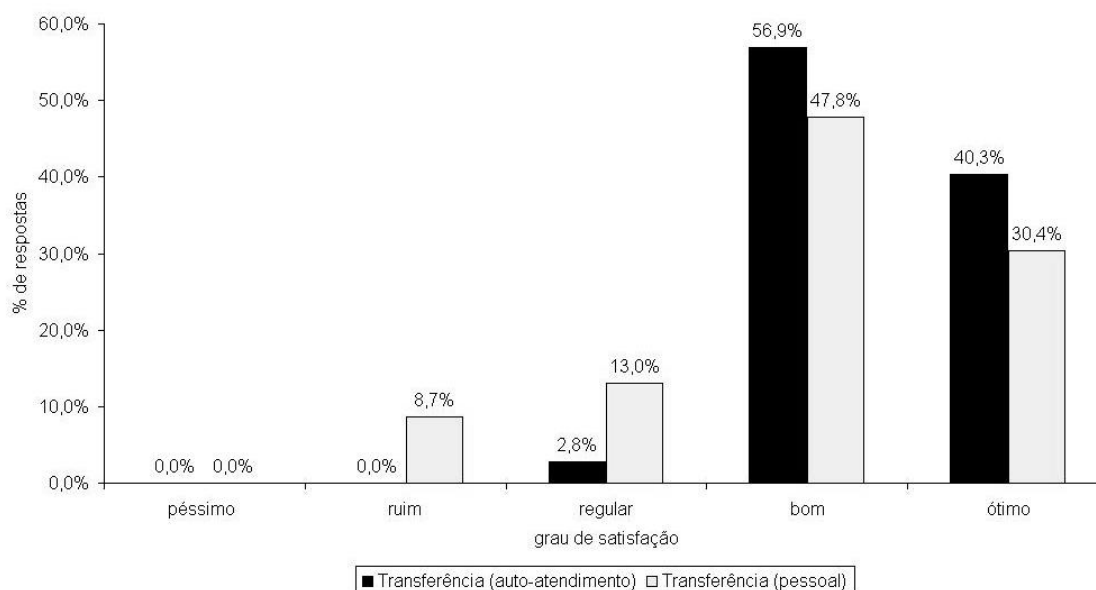


Figura 5.6 – Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de transferência através do auto-atendimento e atendimento pessoal

Verifica-se que, dos 71 clientes que responderam a respeito da satisfação na utilização deste serviço pelo auto-atendimento, 97,2% classificaram-no como bom ou ótimo, demonstrando o excelente índice de satisfação alcançado (figura 5.6).

Por outro lado, apenas 23 usuários opinaram sobre a transferência através do atendimento pessoal, mesmo assim, 21,7% classificaram o serviço como ruim ou regular, e o restante 78,3% avaliaram o serviço como bom e ótimo.

Constata-se, então, que esse tipo de serviço é efetuado majoritariamente através do auto-atendimento, que tem conseguido atender as expectativas dos usuários. Já o atendimento pessoal, mesmo pouco utilizado, precisa identificar os fatores que influenciam na qualidade da prestação de serviço, para melhorar a satisfação de seus usuários.

5.2.4 Saldos e extratos

A emissão de saldos e extratos é solicitada pelos clientes para o acompanhamento da movimentação financeira de sua conta corrente. Através deles, os correntistas verificam se cheques depositados foram compensados, estão vinculados, e qual o prazo para sua liberação, ou devolvidos. Assim, constituem importante instrumento de controle para os usuários de serviços bancários.

De acordo com a pesquisa, 85 clientes opinaram a respeito da qualidade da emissão de saldos e extratos pelo auto-atendimento, alcançando o índice de 96,6% como bom ou ótimo. Para os 23 usuários que responderam sobre os mesmos serviços obtidos através do atendimento pessoal, o índice diminuiu para 82,6%, sendo que os outros 17,4% o classificaram como regular (figura 5.7).

Observa-se, então, através do número de respondentes para cada tipo de serviço prestado, que saldos e extratos são obtidos preferencialmente através de auto-atendimento, e, quando comparados com o atendimento pessoal, ainda apresentam, proporcionalmente, índices de satisfação superiores.

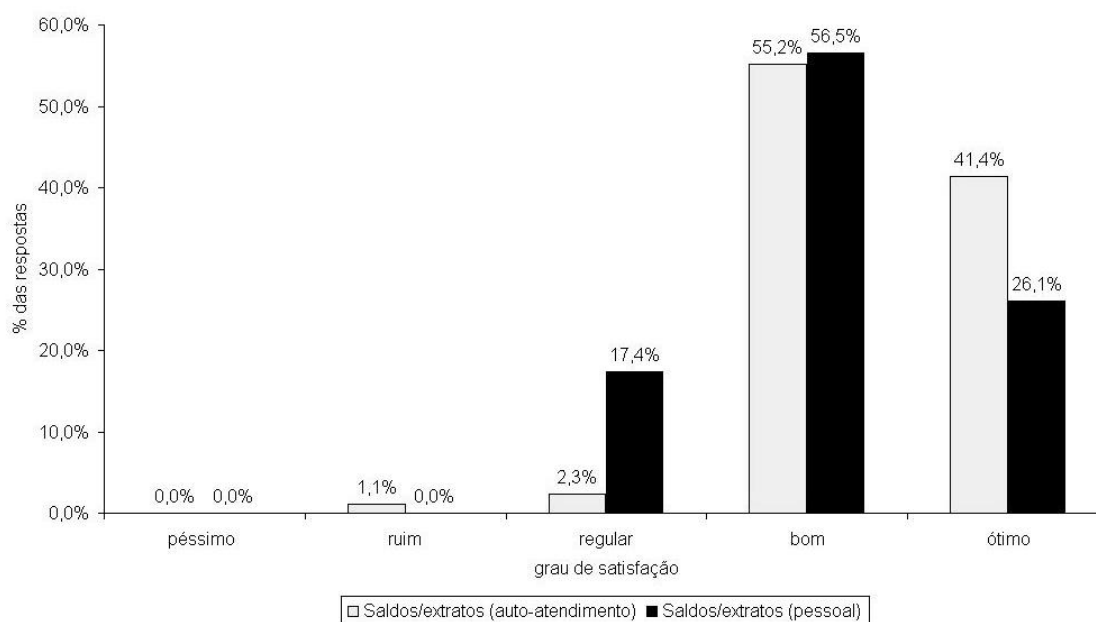


Figura 5.7 – Avaliação da satisfação dos clientes com os serviços de saldos e extratos através do auto-atendimento e atendimento pessoal

5.2.5 Pagamentos diversos

O serviço de pagamentos de títulos apresenta características que o diferenciam dos demais, dentre elas destacam-se:

- O pagamento de impostos ou serviços públicos, prestados por empresas concessionárias, como impostos prediais e territoriais, energia elétrica, água e esgoto, telefone, entre outros, somente podem ser efetuados através de débito em conta corrente ou no auto-atendimento eletrônico;
- Os títulos a serem pagos através da rede de compensação bancária (títulos de diversos bancos que podem ser liquidados em qualquer instituição financeira até a data de seu vencimento) só podem ser pagos através de débito em conta através de cartão magnético ou cheque de correntista do HSBC, ou seja, não são aceitos cheques de outras instituições financeiras para o pagamento;
- Ao depositar os títulos a serem pagos, juntamente com os respectivos meios de pagamento (dinheiro ou cheque), em envelopes nos guichês de auto-atendimento, o cliente retira um comprovante com o mesmo número do envelope, sendo que os títulos autenticados serão enviados posteriormente pelo correio. Já pelo auto-atendimento eletrônico, é obrigatória a presença do código de barras, para leitura e autenticação do pagamento, através de débito em conta corrente, com cartão magnético.

Estas particularidades poderiam pressupor que os usuários poderiam preferir este serviço através do atendimento pessoal, visto possuir uma complexidade superior a outros tipos de serviço, como saques, depósitos ou extratos.

Constatou-se, no entanto, que para os 65 usuários que responderam a essa questão, 95,4% classificaram os pagamentos diversos através do auto-atendimento como bom ou ótimo, enquanto 4,5% avaliaram-no como regular. Para o atendimento pessoal, 45 clientes opinaram, alcançando o índice de 74,5% de avaliação boa ou ótima e 25,5% para regular (figura 5.8).

Observa-se, novamente, uma avaliação positiva superior do serviço de auto-atendimento comparativamente com o atendimento pessoal, ainda que o número de respondentes no primeiro serviço tenha sido maior, caracterizando a satisfação do usuário com esta modalidade de serviço.

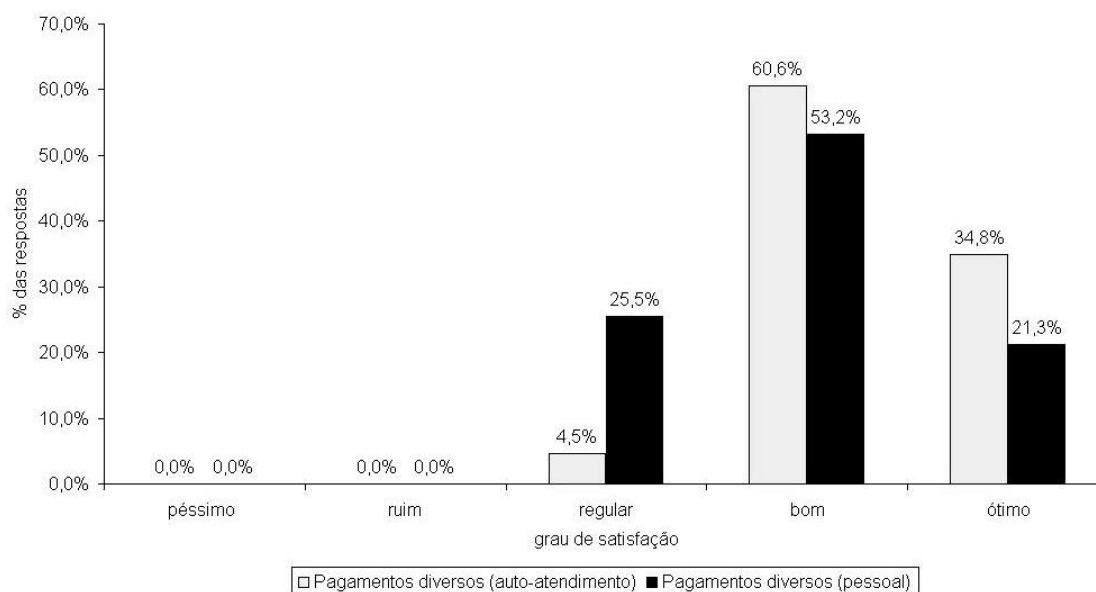


Figura 5.8 – Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de pagamentos diversos através do auto-atendimento e atendimento pessoal

5.2.6 Empréstimos e financiamentos

As características do serviço de empréstimos e financiamentos, nas modalidades de auto-atendimento e atendimento pessoal, apresentam algumas diferenças substanciais:

- O auto-atendimento eletrônico disponibiliza opções de empréstimos e financiamentos para os clientes, mas somente dentro de limites pré-aprovados antecipadamente e que ficam disponíveis para a utilização do usuário para sua utilização;
- Para empréstimos e financiamentos superiores aos limites pré-aprovados, é necessária a aprovação pelo gerente da conta, com o atendimento das exigências solicitadas pela instituição;
- Não são todas as linhas de crédito que a instituição disponibiliza no auto-atendimento eletrônico, mas principalmente modalidades de empréstimos pessoais, onde o cliente determina o valor, dentro de um limite pré-aprovado, e o prazo de pagamento, sendo informado, então, da taxa de juros e o valor das prestações a serem pagas.

Dentre os 55 clientes que avaliaram o serviço de empréstimos e financiamentos através do auto-atendimento eletrônico, 98,2% classificaram-no como bom ou ótimo. Para os 23 usuários que responderam pelo mesmo serviço, através do atendimento pessoal, 70,9% identificaram-no como bom ou ótimo, enquanto que, para 29,1% dos correntistas, o serviço é ruim ou regular (Figura 5.9).

Verifica-se que, pelo número de respondentes, este serviço não é utilizado por grande parte dos correntistas. Mesmo assim, a prestação do serviço de empréstimos e financiamentos foi muito melhor avaliada através da modalidade de auto-atendimento eletrônico, onde quase a totalidade dos usuários a avaliaram positivamente.

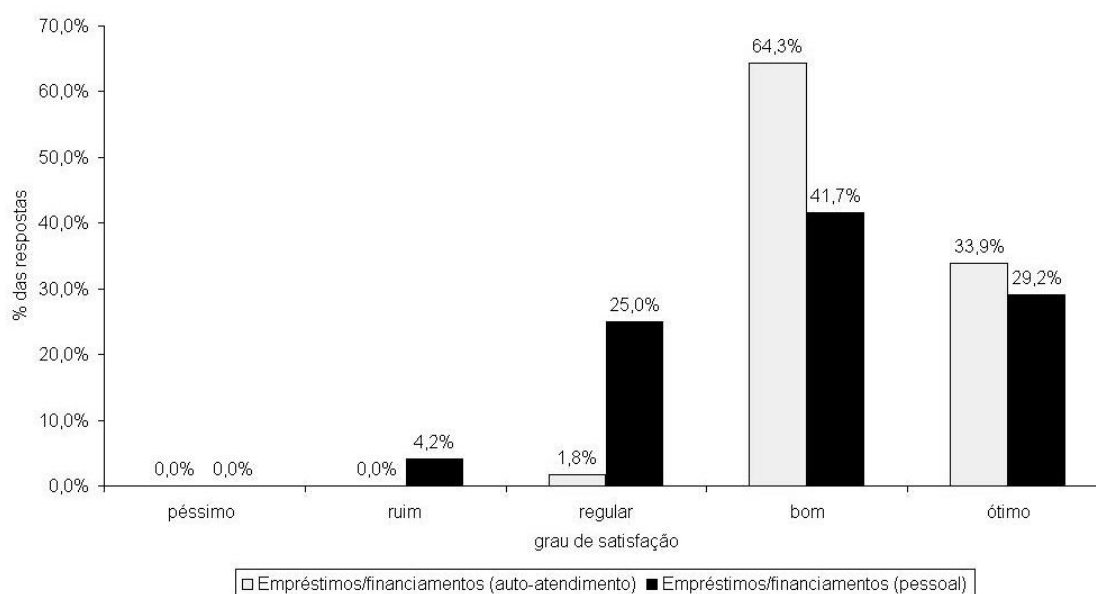


Figura 5.9 – Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de empréstimos e financiamentos através do auto-atendimento e atendimento pessoal

5.2.7 Aplicações e resgates

Os serviços de aplicações e resgates oferecidos pela modalidade de auto-atendimento eletrônico são limitados, por razões legais, a produtos que não necessitem da assinatura do cliente no momento da efetivação da aplicação.

Por isso, a única modalidade de investimento proporcionada efetivamente pelos terminais de atendimento eletrônico são as aplicações em cotas de fundos de inves-

timento, onde são informados aos clientes as características de cada produto e a composição da carteira (tipos de título de crédito onde serão aplicados os recursos dos investidores).

Investimentos como CDB (certificado de depósito bancário), RDB (recibo de depósito bancário), Letras de câmbio, previdência privada, título de capitalização, entre outros, somente podem ser efetivamente adquiridos através do atendimento pessoal, pois necessitam da assinatura do investidor no momento da aplicação.

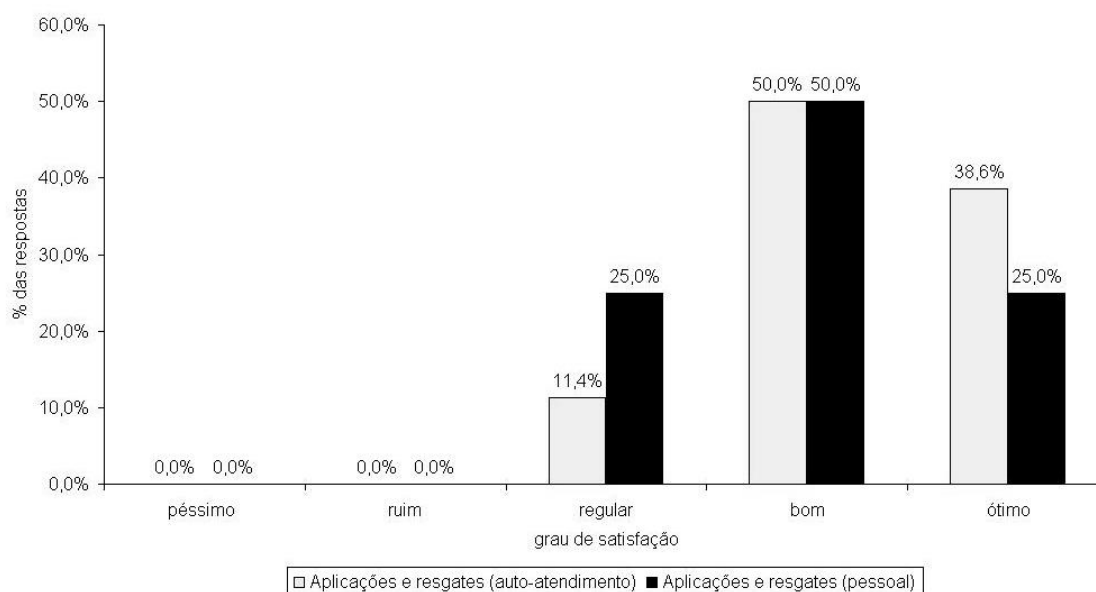


Figura 5.10 – Avaliação da satisfação dos clientes com o serviço de aplicações e resgates através do auto-atendimento e atendimento pessoal

Assim sendo, verifica-se que, na avaliação do serviço de aplicações e resgates através do auto-atendimento, entre os 43 clientes respondentes, 88,6% o classificam como bom ou ótimo, enquanto que, para os outros 11,4%, ele é regular (figura 5.10). O mesmo serviço, através do atendimento pessoal, foi avaliado por 31 usuários, obtendo um índice de bom ou ótimo com 75% dos entrevistados. Já a avaliação do serviço como regular, conseguiu um resultado de 25%.

Constata-se, então, que o auto-atendimento possui avaliação superior ao atendimento pessoal, se ressaltado as observações efetuadas anteriormente, de que o número de opções de investimento reduz-se a fundos de investimentos.

5.3 Avaliação da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados

A satisfação é uma variável qualitativa, que é alcançada através do oferecimento de serviços que, na percepção dos clientes, atendem as suas necessidades de maneira superior ao que ele poderia obter em outras instituições financeiras.

Para avaliar a satisfação dos usuários dos serviços de atendimento pessoal e auto-atendimento do HSBC, comparando-os para uma melhor análise, foram utilizadas variáveis como a resolução de problemas em conta-corrente, segurança nos processos de movimentação financeira, atenção e cortesia dos funcionários em horário de expediente, tempo de espera para realização dos serviços desejados, instalações (envolvendo conforto, iluminação, ventilação, layout, entre outros), e horário de funcionamento, buscando identificar em quais variáveis a instituição deve atuar para melhorar sua percepção junto aos correntistas.

5.3.1 Solução de problemas em conta-corrente

O auto-atendimento ainda é uma modalidade restrita para a resolução de problemas em conta-corrente. Normalmente, situações como lançamentos de débitos, devolução de cheques, cobranças indevidas, ou outras ocorrências, precisam ser solucionadas através do atendimento pessoal.

O suporte ao cliente, prestado pelo auto-atendimento eletrônico, consiste em uma linha telefônica instalada ao lado dos terminais, que fornece informações aos usuários que permitam solucionar suas dúvidas ou alguns problemas de funcionamento ou operação.

Sendo assim, dos 53 clientes que avaliaram a solução de problemas em conta-corrente através do auto-atendimento, 83,4% classificaram-no como bom ou ótimo, 14,8% como ruim ou regular e 1,9% como péssimo (figura 5.11). Para a mesma situação, avaliada por 69 usuários, através do atendimento pessoal, o índice alcançado foi de 80,3% como bom ou ótimo, e 19,7% como ruim ou regular.

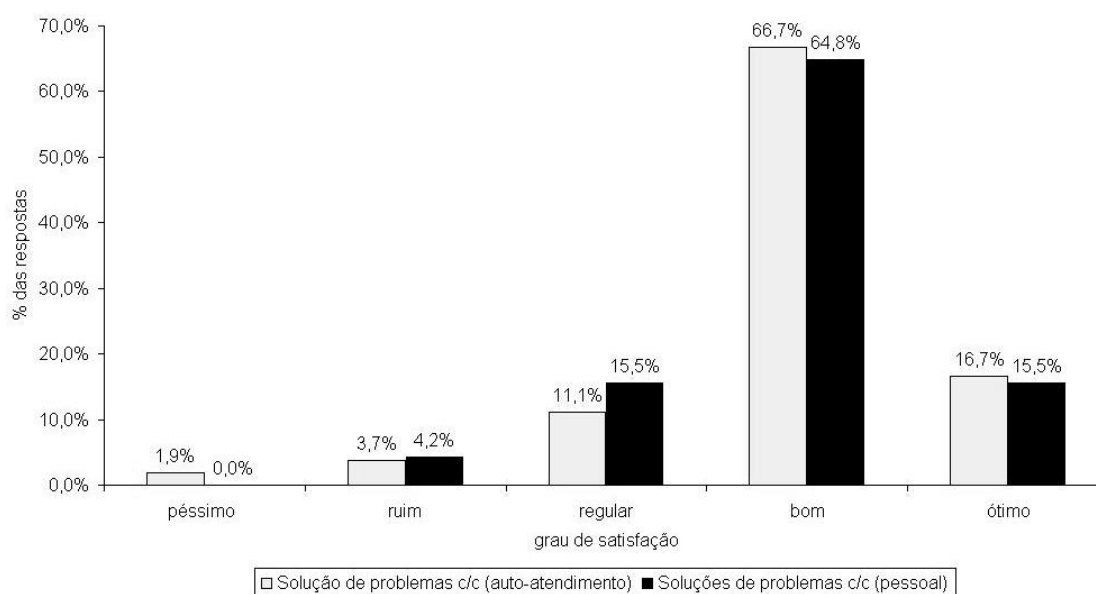


Figura 5.11 – Satisfação dos clientes com a solução de problemas em conta-corrente através do auto-atendimento ou atendimento pessoal

Constata-se, então, pelo número de respondentes superior, que a solução de problemas em conta-corrente é efetuada, em sua maioria, através do atendimento pessoal, que possui um índice de satisfação ligeiramente inferior ao auto-atendimento.

5.3.2 Segurança nos processos de movimentação financeira em conta-corrente

A movimentação financeira envolve processos como depósitos, saques, transferências, pagamentos, aplicações, resgates, entre outros. O auto-atendimento possibilita ao cliente a movimentação em diversos procedimentos em sua conta-corrente, através da utilização de um cartão magnético e senha eletrônica. O atendimento pessoal possibilita uma ampliação na identificação do cliente, através da apresentação de documentação pessoal e verificação nos cartões de assinatura do correntista, por exemplo.

A confiança do usuário no sistema é primordial para sua utilização. Se em algum momento ele acreditar que a privacidade de suas informações pessoais ou a segu-

rança de seus recursos financeiros estão em perigo, provavelmente deixará de utilizar as opções de atendimento que a instituição oferece, ou até mesmo troque de instituição financeira.

Assim, a instituição deve oferecer a segurança que o cliente deseja, sejam através de layout que privilegie a privacidade nas operações financeiras, seguranças, funcionários facilmente identificáveis, filmagem, portas-giratórias, sistemas informatizados confiáveis, entre outros.

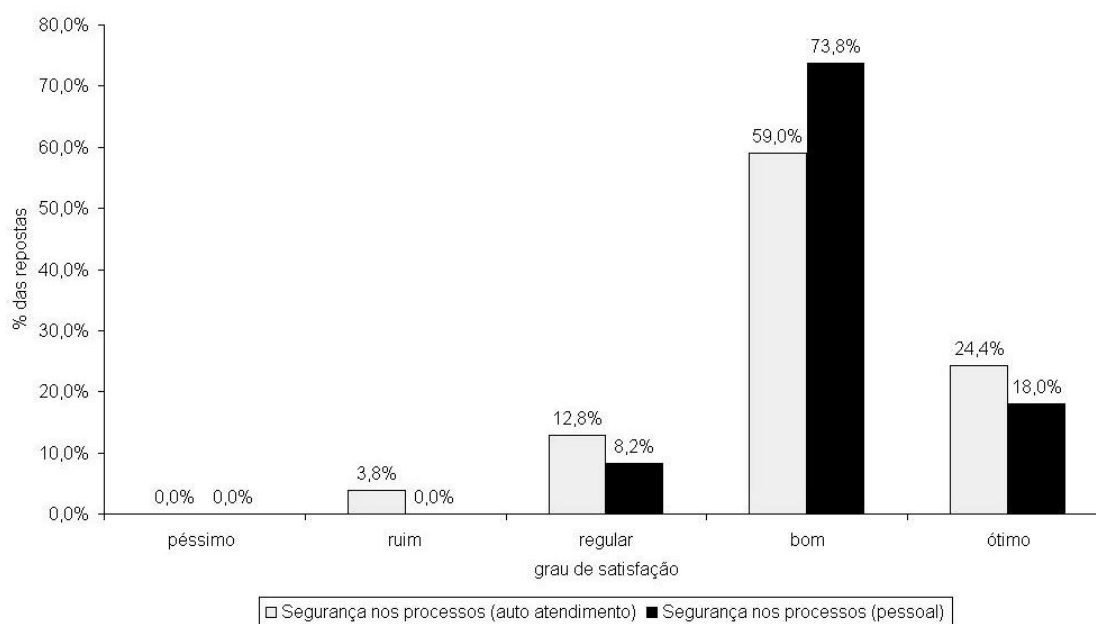


Figura 5.12 – Satisfação dos clientes com a segurança dos serviços prestados através do auto-atendimento ou atendimento pessoal

Dentre os 76 clientes que responderam a respeito de sua satisfação com a segurança nos serviços através de auto-atendimento, 83,4% avaliaram-no como bom ou ótimo e 17,1% como ruim ou regular. Para a mesma pergunta, que 59 usuários opinaram, a segurança nos serviços através do atendimento pessoal, alcançaram índices de 91,8% como bom ou ótimo e 8,2% como ruim ou regular (figura 5.12).

Observa-se que, conforme verificado anteriormente, a avaliação dos usuários com serviços como depósitos, saques, transferências, saldos e extratos, entre outros, é superior através do auto-atendimento em comparação ao atendimento pessoal. No entanto, nota-se que a satisfação dos clientes, quando avaliada a segurança

nos serviços, é maior nas operações realizadas através do atendimento pessoal, devido a percepção de maior segurança nas movimentações financeiras.

5.3.3 Atenção e cortesia dos funcionários em horário bancário

A diferenciação entre horário de funcionamento e horário bancário precisa ser entendida para a avaliação da satisfação dos usuários.

O horário de funcionamento para o público, das instituições financeiras, é determinado pelo Banco Central, que estabelece os limites mínimos e máximos para abertura e fechamento das agências, de acordo com as cidades onde estão instaladas.

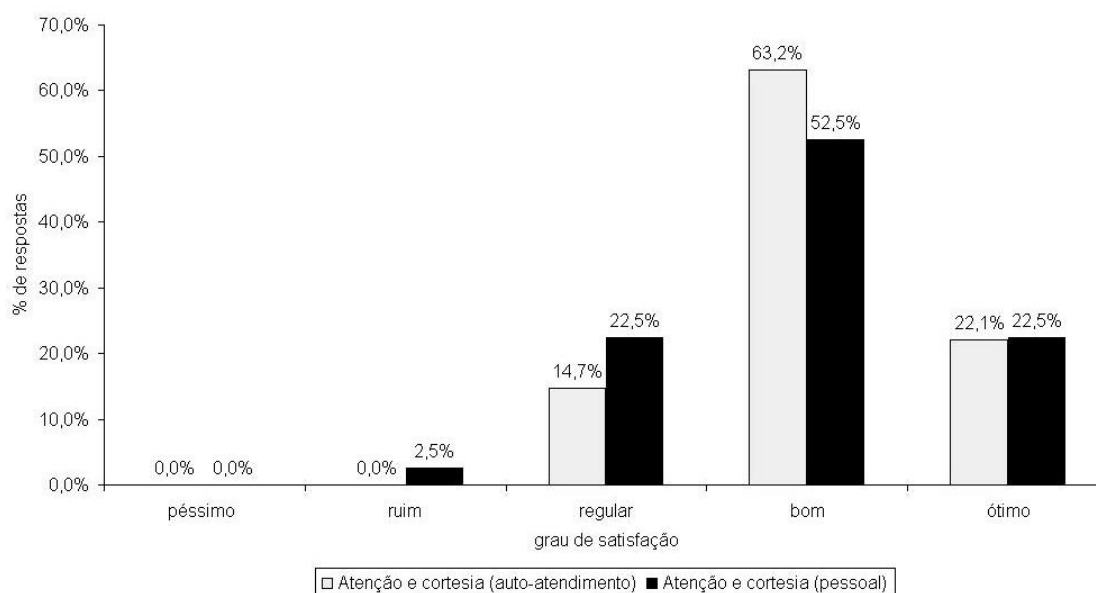


Figura 5.13 – Satisfação dos clientes com a atenção e cortesia dos funcionários do auto-atendimento e atendimento pessoal

Entende-se como horário bancário o período que efetivamente a instituição recebe, em suas instalações, clientes para a realização de serviços financeiros. Normalmente, nas capitais, este horário inicia-se às 10:00 e encerra-se às 16:00 horas.

Neste período, a agência pesquisada disponibiliza um funcionário para auxiliar na solução de dúvidas que os usuários possuam na utilização do auto-atendimento, auxiliando-os nos procedimentos que se fizerem necessários.

Após o racionamento energético, o horário de funcionamento dos terminais de auto-atendimento, que anteriormente eram de 24 horas, foram alterados das 06:00 às 22:00 horas, de acordo com determinação do Banco Central do Brasil.

Assim, a avaliação da satisfação dos usuários com a atenção e cortesia dos funcionários restringe-se ao horário em que a instituição disponibiliza-os para o suporte na utilização dos terminais de auto-atendimento.

Para os 67 clientes que responderam a respeito de sua satisfação com a atenção e cortesia dos funcionários do auto-atendimento, 85,3% classificaram-no como bom ou ótimo, e 14,7% como regular. Já a avaliação da satisfação da atenção e cortesia através do atendimento pessoal, onde 78 correntistas opinaram, os resultados foram de 75% de bom ou ótimo, e 25% de ruim ou regular (figura 5.13).

5.3.4 Qualidade das informações prestadas

As informações prestadas para esclarecimento de dúvidas sobre a operacionalização dos serviços oferecidos, sejam através de auto-atendimento ou atendimento pessoal, ou mesmo das características particulares do sistema financeiro, podem contribuir para a satisfação dos clientes com a instituição financeira.

Esclarecimentos sobre prazos de compensação de títulos, cheques, taxas de juros, rendimentos, taxas e impostos que incidem em operações ou ganhos financeiros, vantagens e desvantagens de produtos financeiros, enfim, o conjunto de produtos e serviços que compõem o sistema financeiro nacional e, em particular, as instituições financeiras.

Nos serviços oferecidos através do auto-atendimento, as informações são limitadas a operação que está sendo efetuada, como depósitos, saques ou transferências, não aprofundando em aspectos legais ou de normas de funcionamento, como prazos de compensação, taxas ou impostos incidentes na operação, entre outras.

Para o atendimento pessoal, o cliente pode obter informações mais detalhadas e precisas de acordo com suas dúvidas, pois o funcionário possui treinamento específico para, se não possuir o conhecimento necessário, encaminhar o correntista para o especialista na área.

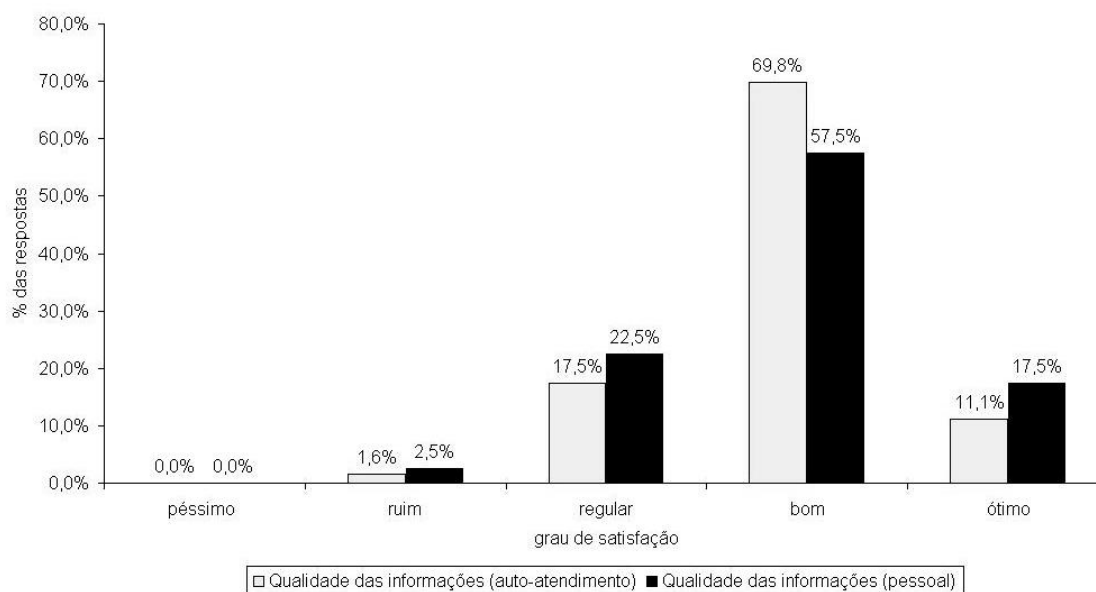


Figura 5.14 – Satisfação dos clientes com a qualidade das informações prestadas através do auto-atendimento e atendimento pessoal

Dentre os 61 correntistas que se dispuseram a responder sobre a satisfação com a qualidade das informações dos serviços prestados através do auto-atendimento, 80,9% classificaram-na como bom ou ótimo, enquanto os outros 19,1% foram atribuídos como ruim ou regular (figura 5.14). Já a satisfação com a qualidade das informações dos serviços prestados através do atendimento pessoal foram avaliadas por 78 clientes, obtendo os índices de 75% como bom ou ótimo, e 25% como ruim ou regular.

Verifica-se, pelo número de respondentes, que o atendimento pessoal foi avaliado por uma quantidade maior de clientes, pressupõe-se que este meio seja mais utilizado para esclarecimentos de dúvidas.

Mesmo assim, constata-se que o índice de satisfação com a qualidade das informações dos serviços prestados através do auto-atendimento foram 8,2% superiores (classificação como bom ou ótimo) quando comparados com as informações através do atendimento pessoal.

5.3.5 Tempo de espera para realização dos serviços desejados

O tempo de espera pode contribuir efetivamente na satisfação dos clientes com os serviços prestados por uma instituição financeira. Pressupõe-se que os usuários

optarão pela modalidade que lhe proporcione maior rapidez na solução de suas necessidades, desde que aliada a outras variáveis como confiabilidade e segurança.

Se o cliente vai a agência bancária para a realização de serviços específicos, que somente podem ser feitos através do atendimento pessoal, e esta modalidade, justamente por essas características, apresentar um tempo de espera maior, provavelmente contribuirá sensivelmente para a insatisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado.

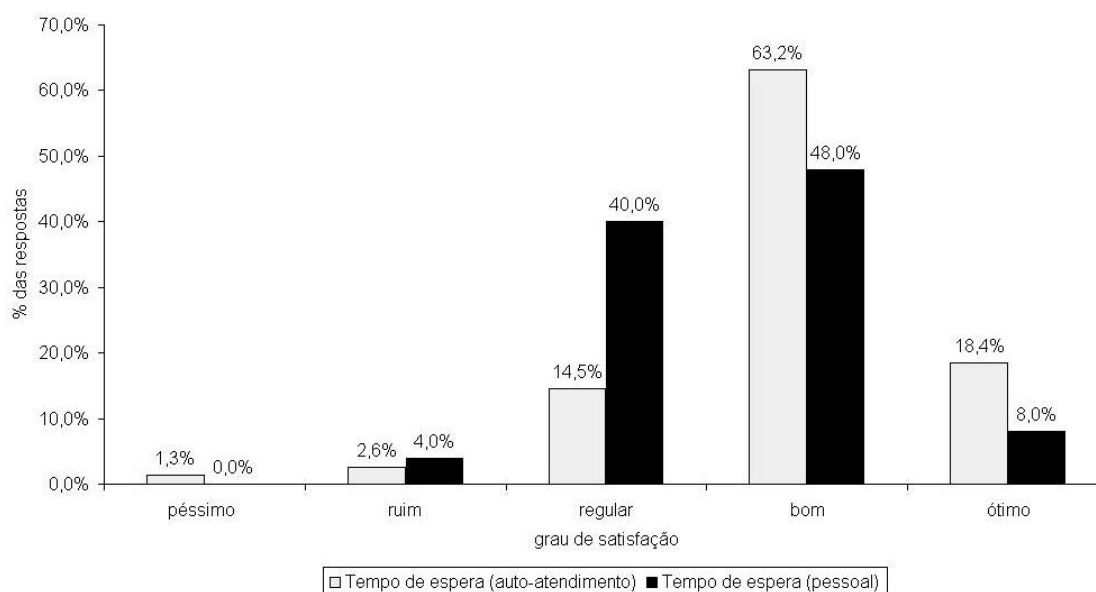


Figura 5.15 – Satisfação dos clientes com o tempo de espera para realização dos serviços desejados através do auto-atendimento ou atendimento pessoal

A avaliação da satisfação dos clientes com o tempo de espera para a realização de serviços através do auto-atendimento foram respondidas por 74 usuários, que apresentaram a seguinte classificação: 81,6% como bom ou ótimo, 17,1% como ruim ou regular e 1,3% como péssimo. A avaliação, para o atendimento pessoal, alcançou os seguintes índices: 56% como bom ou ótimo, e 44% como ruim ou regular (figura 5.15).

Verifica-se que, dentre todos os itens analisados, o que apresentou o maior índice negativo foi justamente o tempo de espera para a realização de serviços através do atendimento pessoal, variável que deve merecer atenção especial na definição das estratégias da instituição para a satisfação de seus clientes.

Observa-se, também, que a avaliação com o tempo de espera para realização de serviços através do auto-atendimento, classificado por 17,1% como ruim ou regular, apesar de 59,8% menor, quando comparado com o atendimento pessoal, apresenta também o maior índice de insatisfação em relação a todos os itens analisados anteriormente, caracterizando uma variável que precisa ser cuidadosamente analisada futuramente, proporcionando maior rapidez na realização dos serviços, para maior satisfação dos usuários.

5.3.6 Instalações

As instalações de uma instituição financeira envolvem o ambiente no qual são prestados os serviços aos clientes, com variáveis como conforto, iluminação, segurança, ventilação, climatização, espaço, layout, acesso a informações, entre outras.

A agência pesquisada é dividida em três ambientes;

- Auto-atendimento: sala preparada para a prestação de serviços através do auto-atendimento eletrônico. Oferece quatro máquinas de auto-atendimento, balcão para preenchimento de envelopes de depósitos, ambiente climatizado e iluminado, com câmeras de vigilância e alarme, bem como telefone para esclarecimentos. Permite a visualização do ambiente interno, onde são prestados serviços de atendimento pessoal e localiza-se a gerência, permitindo o acesso, em horário bancário, através de porta-giratória com detecto de metais;
- Atendimento pessoal: sala preparada para a prestação de serviço através do atendimento pessoal. Possui dois balcões, com superfície em vidro, para preenchimento de envelopes ou aquisição de material informativo, que ficam dispostos abaixo da superfície. Oferece três caixas para atendimento geral e um caixa para atendimento de clientes preferenciais, balcão para solicitação e retirada de talão de cheques, cheques devolvidos, cartões magnéticos, entre outros. Ambiente climatizado e iluminado, com vigilância pessoal e através de câmeras e alarme;
- Gerência: três pequenas salas individuais, separadas através de divisórias de vidro em torno de 1,80 metros de altura, localizadas na mesma sala de aten-

dimento pessoal, onde o gerente da agência e os sub-gerentes realizam atendimentos individuais a clientes, bem como esclarecimentos diversos.

A avaliação da satisfação dos clientes com as instalações destinadas ao auto-atendimento, pelos 75 respondentes, alcançaram os índices de 88,8% como bom ou ótimo, e 11,3% como regular (figura 5.16). Para as instalações do atendimento pessoal, a classificação foi de 95,8% como bom ou ótimo, e 4,2% como ruim ou regular.

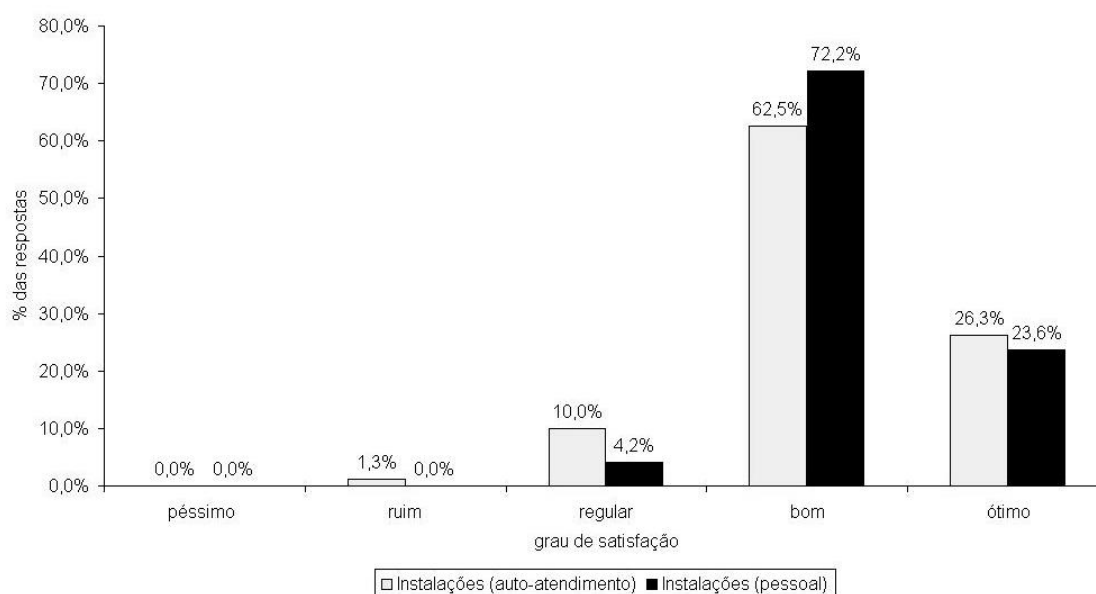


Figura 5.16 – Satisfação dos clientes com as instalações utilizadas para o auto-atendimento e atendimento pessoal

Verifica-se que a satisfação dos usuários com as instalações destinadas ao auto-atendimento foi 9,9% inferior com o atendimento pessoal, índice relativamente pequeno, que pode ser ocasionado pelo maior tempo de espera verificado na análise anterior.

5.3.7 Horário de funcionamento

A determinação do horário de funcionamento da instituição financeira, no que diz respeito ao atendimento ao público, é determinada através de norma do Banco Central do Brasil.

Atualmente, o horário de funcionamento, para atendimento ao público, para capitais de estados da federação e distrito federal, é das 10:00 às 16:00 horas, para o atendimento pessoal, e das 6:00 às 22:00 horas para o auto-atendimento eletrônico. É importante salientar que operações como depósitos efetuados através do auto-atendimento, em horários posteriores ao estipulado para atendimento pessoal, só são efetivamente compensadas, isto é, efetivadas, no expediente seguinte.

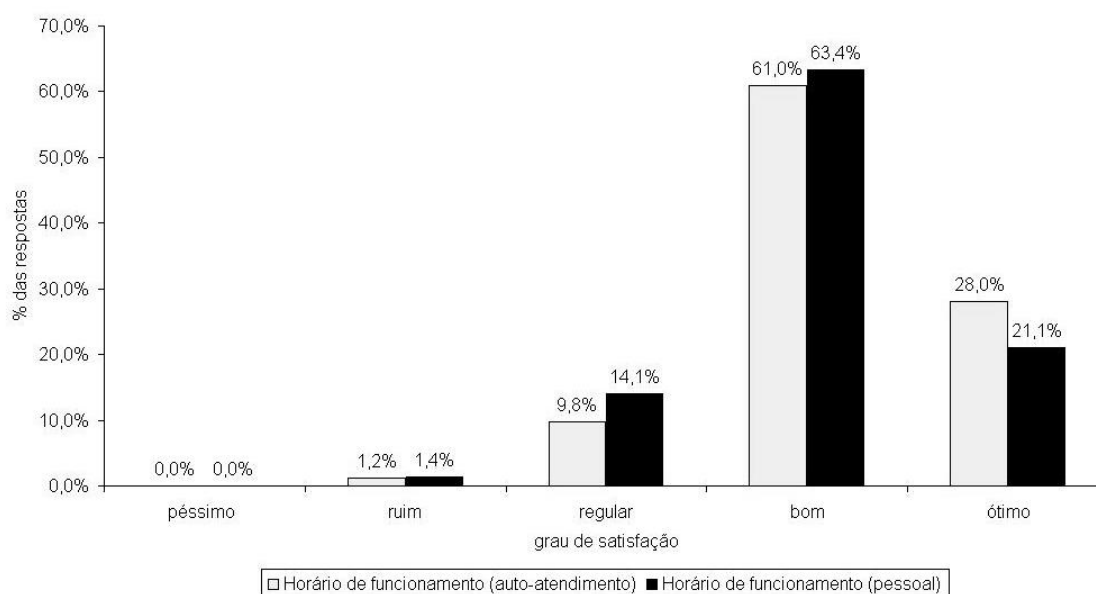


Figura 5.17 – Satisfação dos clientes com os horários de funcionamentos dos serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal

Vale ressaltar, ainda, que o horário atual do auto-atendimento eletrônico passou a vigorar a partir do ano de 2001, como ação de redução do consumo de energia, pelo racionamento energético que atravessava o país. Com o fim do racionamento, constatou-se, através de pesquisas internas, a diminuição de ocorrências de roubos e assaltos, motivo pelo qual foi mantido o período de funcionamento vigente, em detrimento das 24:00 horas praticados anteriormente.

Verificou-se, diante dos 80 clientes que opinaram sobre o horário de funcionamento do auto-atendimento, os índices de 89% como bom ou ótimo, e 11% como ruim ou regular (figura 5.17). Para os 69 correntistas que avaliaram o horário de funcionamento do atendimento pessoal, 84,5% classificaram-no como bom ou ótimo, e 15,5% como ruim ou regular.

Constata-se que o serviço de auto-atendimento, pelo horário em que é disponibilizado para utilização dos correntistas, de 18 horas diárias, apresentou resultados ligeiramente superiores, de 5,7%, ao atendimento pessoal, que é oferecido ao público durante 6 horas apenas. Observa-se que os correntistas, provavelmente, adaptaram-se ao horário para a satisfação de suas necessidades financeiras pelo atendimento pessoal através do auto-atendimento, contribuindo para os índices de satisfação alcançados.

5.4 Relacionamento com o Banco HSBC

Dentre os motivos que justificam a abertura de contas-correntes, destacam-se:

- **Comodidade:** ao possuir uma conta-corrente, o cliente passa a usufruir diversas vantagens que permitem, por exemplo, a aquisição de produtos e serviços sem a necessidade da posse da moeda, podendo efetuar pagamentos através de cheques e cartões magnéticos;
- **Segurança:** ao depositar seus recursos em uma instituição financeira, o correntista possui a segurança, representada pela solidez da organização, de que seus recursos estarão protegidos e disponíveis sempre que necessários, em ambientes com infra-estrutura própria para a proteção de valores, transferindo a responsabilidade da guarda e garantia dos valores depositados para a instituição, resguardando-se contra furtos e roubos, por exemplo;
- **Crédito:** através do relacionamento com a instituição financeira e do preenchimento das garantias solicitadas, o cliente tem acesso a recursos financeiros para momentos de necessidade momentânea, através de linhas de crédito como cheque especial, ou para a aquisição de bens, com financiamentos de veículos;
- **Produtos e serviços financeiros:** apesar de não ser condição obrigatória, o correntista dispõe de acesso a diversos produtos e serviços financeiros que, além de proteger seus recursos dos efeitos da desvalorização (inflação) como CDB (certificado de depósito bancário), RDB (recibo de depósito bancário), fundos de investimento, caderneta de poupança, entre outros, ainda possibilitam ganhos financeiros, também chamados de juros, do capital investido.

Assim, pressupõe-se que, através da construção de relacionamentos duradouros, a instituição conseguirá atender as necessidades de produtos e serviços financeiros de seus clientes, maximizando sua lucratividade.

5.4.1 Satisfação com a prestação de serviços através do auto-atendimento e atendimento pessoal

De acordo com Kotler (2000), a satisfação dos clientes está diretamente vinculada ao atendimento de suas expectativas com os produtos e serviços solicitados. Estas expectativas podem ser frustradas, atendidas ou superadas, influenciando diretamente a percepção que o usuário possui da instituição.

Para os 79 clientes que avaliaram a satisfação dos clientes com a prestação de serviços através do auto-atendimento, 91,4% classificaram-no como bom ou ótimo, pressupondo-se que suas expectativas foram atendidas ou superadas, enquanto 8,6% dos usuários avaliaram-na como regular, julgando-se, então, como expectativas frustradas (figura 5.18). A satisfação com o atendimento pessoal foi respondida por 78 correntistas, obtendo os índices de 80,1% como bom ou ótimo (expectativas atendidas ou superadas), e 19,9% como ruim ou regular (expectativas frustradas).

Verifica-se que a satisfação com a prestação de serviços através do auto-atendimento foi de 14,7% superior ao atendimento pessoal, identificando a necessidade de ações que contemplem os fatores que estejam provocando este maior índice de descontentamento.

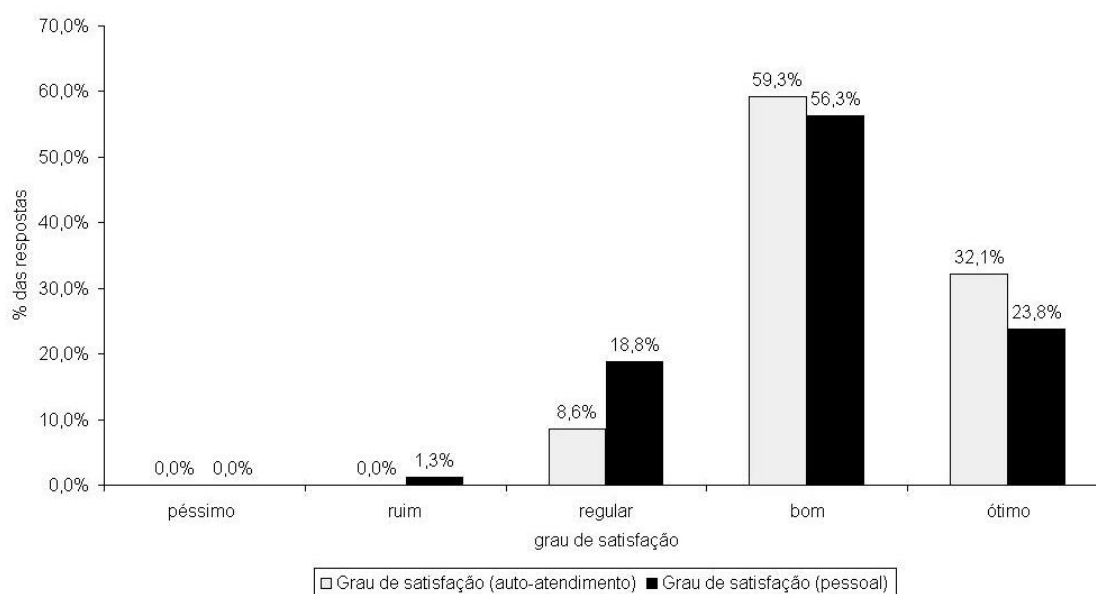


Figura 5.18 – Avaliação da satisfação dos clientes com os serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal

5.4.2 Tempo como correntista do HSBC

A identificação do tempo em que os clientes são correntistas da instituição é importante principalmente por dois motivos:

- Permite o acompanhamento do percentual de clientes que se mantém fiel à instituição, avaliando a evolução do atendimento temporalmente; e
- Possibilita a avaliação do número de clientes que estão sendo agregados dentro do período, bem como a satisfação com o atendimento proporcionado.

Diante disso, constatou-se que, dos 83 correntistas que responderam a essa questão, 20% são clientes há menos de um ano, 35% de um a três anos, 12% de três a seis anos, 5% de 6 a 8 anos e 28% há mais de 8 anos (figura 5.19), mostrando que o maior grupo de clientes, ou seja 55%, são correntistas há menos de três anos.

É importante lembrar que o HSBC Bank iniciou suas operações no Brasil no ano de 1997, através da aquisição das operações do então Banco Bamerindus do Brasil. Portanto, verifica-se que, aproximadamente 67% dos clientes atuais já iniciaram seu relacionamento com a instituição após esta operação, sendo que, da base de clientes da agência, somente 33% são do antigo proprietário.

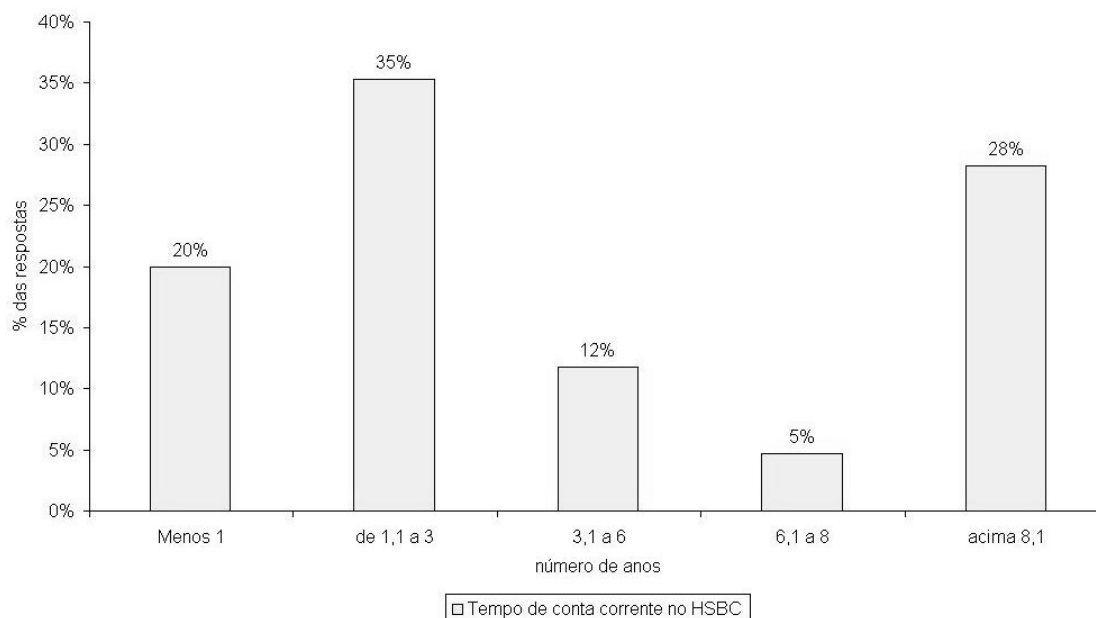


Figura 5.19 – Tempo que os clientes são correntistas do HSBC

5.4.3 Avaliação da evolução do atendimento

A avaliação da evolução do atendimento é um fator importante para o conhecimento do resultado das ações desenvolvidas pela instituição para a satisfação de seus clientes. Através dela pode-se entender como os usuários percebem a qualidade dos serviços da organização através do tempo, possibilitando a correção de desvios e adoção de novos procedimentos.

Verificou-se que, para os 47 clientes que opinaram, 87% acreditam que o atendimento melhorou, 11% permaneceu igual e, para 2%, piorou (figura 5.20).

Comparando-se o tempo de atuação do HSBC no Brasil, de aproximadamente seis anos (desde 1997), percebe-se que 67% começaram seu relacionamento com a instituição neste período e, o restante, equivalentes a 33% dos entrevistados, são remanescentes do antigo Banco Bamerindus. Assim, pode-se avaliar como positiva a evolução do atendimento, caracterizada pelo índice de 87% de correntistas que afirmaram que o atendimento melhorou.

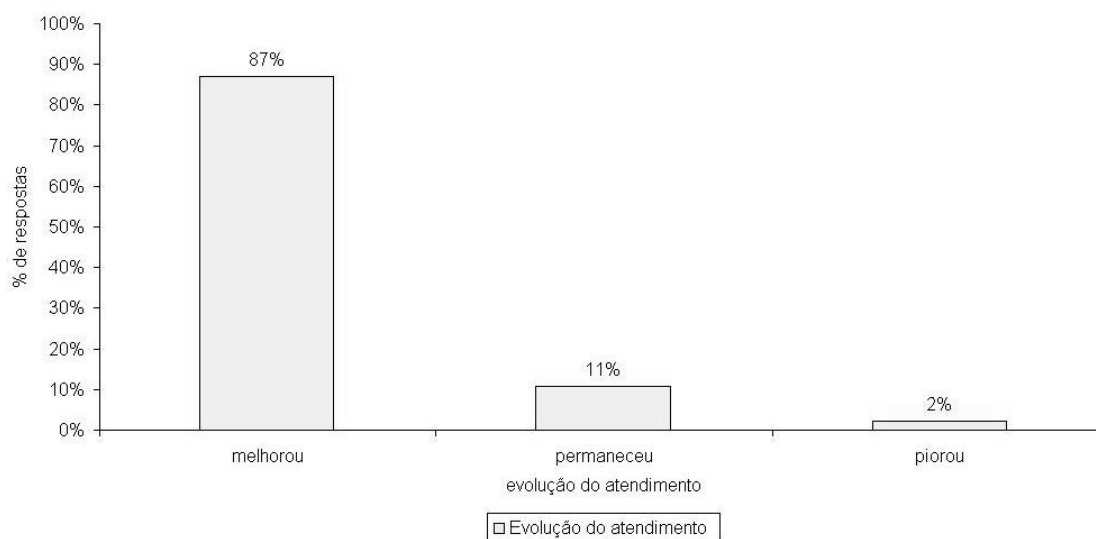


Figura 5.20 – Avaliação da evolução do atendimento

5.5 Teste para comparação do atendimento através do auto-atendimento e atendimento pessoal

Os resultados do teste t para dados pareados são apresentados na tabela 5.6, demonstrando que algumas variáveis se destacaram (significantes), como saques, pagamentos diversos, empréstimos e financiamentos, aplicações e resgates e o grau de satisfação com os serviços da instituição, onde percebe-se que a hipótese da igualdade na satisfação do atendimento pessoal e do auto-atendimento é contestada.

Essa avaliação podia ser feita em cinco categorias (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), que demonstravam a opinião dos usuários com os serviços.

Posteriormente, construiu-se uma escala quantitativa, onde foram atribuídos valores numéricos correspondentes a cada categoria qualitativa, (péssimo = 1, ruim = 2, regular = 3, bom = 4 e ótimo = 5), calculando suas respectivas médias.

As hipóteses levantadas quanto a satisfação dos usuários com o atendimento da instituição foram:

- H_0 = o nível médio de satisfação dos clientes com a prestação dos serviços através do auto-atendimento e do atendimento pessoal pode ser considerado igual; e
- H_1 = o nível médio de satisfação dos clientes com a prestação dos serviços através do auto-atendimento e do atendimento pessoal é diferente.

Verifica-se que os serviços cujo resultado foi significativo, como saques, pagamentos diversos, empréstimos e financiamentos, aplicações e resgates e o grau de satisfação com os serviços da instituição, ao serem analisados conjuntamente com os gráficos apresentados anteriormente, demonstram uma avaliação ligeiramente superior pela prestação do serviço através do auto-atendimento.

Tabela 5.6 - Teste t para amostras pareadas

	n	x 1	x 2	D	S _D	t	valor p	conclusões
Depósitos	20	4,25	4,1	0,150	0,875	0,767	0,453	não significativo
Saques	20	4,5	4	0,500	1,000	2,236	0,038	significativo
Transferência	20	4,45	4,05	0,400	1,095	1,633	0,119	não significativo
SalDOS/extratos	20	4,5	4,1	0,400	0,940	1,902	0,072	não significativo
Pagamentos diversos	20	4,45	4	0,450	0,887	2,269	0,035	significativo
Empréstimos/financiamentos	20	4,35	3,95	0,400	0,598	2,990	0,008	significativo
Aplicações e resgates	20	4,3	3,85	0,450	0,945	2,131	0,046	significativo
Solução de problemas c/c	20	4	3,7	0,300	1,129	1,189	0,249	não significativo
Segurança nos processos	20	4,2	4,1	0,100	0,788	0,567	0,577	não significativo
Atenção e cortesia	20	4,2	4,05	0,150	0,813	0,825	0,419	não significativo
Qualidade das informações	20	3,95	3,8	0,150	0,745	0,900	0,379	não significativo
Tempo de espera	20	3,7	3,65	0,250	1,146	0,976	0,341	não significativo
Instalações	20	3,7	3,65	0,150	0,616	1,090	0,289	não significativo
Horário de funcionamento	20	4,15	3,75	0,400	1,188	1,506	0,148	não significativo
Grau de satisfação	20	4,45	4	0,450	0,826	2,438	0,025	significativo

Legenda: n – número de clientes que responderam a todas as questões;
 x1 – médias das respostas do atendimento pessoal;
 x2 – médias das respostas do auto-atendimento;
 D – médias das diferenças das respostas;
 S_D – desvio padrão;
 t – teste t
 valor p – nível de significância

A análise foi desenvolvida selecionando-se, dentro da amostra pesquisada de 94 clientes, os correntistas que avaliaram todas as questões propostas pelo questionário, no total de 20 usuários, comparativamente aos serviços prestados através do atendimento pessoal e do auto-atendimento.

As médias das respostas do atendimento pessoal e auto-atendimento foram representadas, respectivamente, por x_1 e x_2 , enquanto as médias das diferenças das respostas é associada à letra D. Posteriormente apresenta-se o cálculo do desvio padrão (S_D) e do nível de significância (valor p), que quando menor que o valor estabelecido (5%), rejeita a hipótese de igualdade na satisfação dos clientes com as duas modalidades de prestação de serviço, apresentando resultado significativo.

Para as demais variáveis, depósito, transferência, saldos e extratos, solução de problemas em conta-corrente, segurança nos processos, atenção e cortesia, qualidade das informações prestadas, tempo de espera, instalações e horário de funcionamento, foi confirmada a hipótese da não alteração da satisfação dos clientes com a prestação dos serviços através do atendimento pessoal e do auto-atendimento.

5.6 Considerações e análise

O processo de prestação de serviços através do auto-atendimento teve início, no Brasil, a partir da década de 80. Inicialmente para o fornecimento de saldos e extratos, até o pagamento de contas, aplicações, resgates e empréstimos pessoais da atualidade, o processo de evolução se manteve constante, aumentando o mix de serviços que podem ser realizados através desta modalidade.

Dentre as variáveis demográficas, que mostram as características pessoais dos clientes pesquisados, verificou-se que o número de clientes do sexo masculino é superior em 62% ao feminino, que correspondeu a 38% dos usuários entrevistados. Quanto à idade, observou-se a predominância de clientes com idade inferior a 41 anos, que contabilizaram 78%. Segmentado-se um pouco mais, constatou-se que o maior grupo situa-se entre 21 a 30 anos, com 42% dos clientes. Na variável escolaridade, nota-se que 90% dos usuários possuem escolaridade de segundo grau, superior ou pós-graduação, sendo que o maior grupo corresponde aos portadores de graduação superior, com 53% de participação.

Estas informações são importantes, pois permitem à instituição o desenvolvimento de estratégias de prestação de serviços ajustadas ao perfil de seus clientes, constituídos, em sua maioria, de cidadãos do sexo masculino, com idade inferior a 31 anos e com instrução de nível superior.

A partir da identificação dos clientes, a pesquisa procura avaliar a satisfação dos usuários com os serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal, comparando os resultados para a proposição de ações estratégicas de melhoria.

Todos os serviços avaliados, depósitos, saques, transferências, saldos e extratos, pagamentos diversos, empréstimos e financiamentos, aplicações e resgates, obtiveram índices de satisfação superiores, mesmo que pequenos, quando realizados através do auto-atendimento (Tabela 5.7), que demonstram duas possibilidades:

- A superioridade desta modalidade de prestação de serviço e a adaptação do cliente; ou
- A necessidade de investimentos e desenvolvimento de ações que melhorem a qualidade através do atendimento pessoal.

Tabela 5.7 – Comparação da avaliação da satisfação com os serviços prestados através do auto-atendimento e atendimento pessoal

	Avaliação da satisfação	
	Auto-atendimento	Atendimento pessoal
Serviço	Bom ou ótimo	Bom ou ótimo
Depósitos	92%	91%
Saques	95%	79%
Transferências	97%	77%
Saldos e extratos	97%	83%
Pagamentos diversos	95%	73%
Empréstimos e financiamentos	98%	69%
Aplicações e resgates	88%	75%
Média	94,6%	78%

Após a avaliação dos serviços oferecidos, buscou-se a opinião com a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados.

O primeiro aspecto observado foi através da comparação com a solução de problemas em conta-corrente, através do auto-atendimento e do atendimento pessoal.

A satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados foi superior, mesmo com pequena diferença, para o auto-atendimento na solução de problemas em conta-corrente, atenção e cortesia dos funcionários, qualidade das informações pres-

tadas, tempo de espera e horário de funcionamento, enquanto o atendimento pessoal foi vencedor na segurança dos processos e instalações (Tabela 5.8).

Ao se tornar cliente do HSBC Bank, o correntista e a instituição passam a desfrutar e construir um relacionamento, de preferência benéfico para ambos.

Ao avaliar a satisfação dos usuários com a prestação de serviços através do auto-atendimento, buscou-se uma opinião global com as modalidades de serviços oferecidos.

Tabela 5.8 – Comparação da avaliação da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados

	Satisfação dos clientes	
	Auto-atendimento	Atendimento pessoal
Serviço prestado	Bom ou ótimo	Bom ou ótimo
Solução de problemas em conta-corrente	83%	81%
Segurança nos processos de movimentação financeira	83%	92%
Atenção e cortesia dos funcionários em horário bancário	85%	75%
Qualidade das informações prestadas	80%	74%
Tempo de espera para realização dos serviços desejados	82%	56%
Instalações (conforto, iluminação, ventilação, etc...)	89%	97%
Horário de funcionamento	89%	84%
Média	84,4%	80%

Verifica-se que a prestação de serviço através de auto-atendimento foi avaliada, positivamente (bom ou ótimo), por 84,4% dos clientes, enquanto atendimento pessoal alcançou o índice de 80%, uma diferença significativa de 5,5% do segundo em relação ao primeiro.

Constata-se então que, atualmente, os clientes estão preferindo realizar seus serviços em terminais de auto-atendimento, o que permite a instituição o desenvolvimento de estratégias para este fim.

Quanto ao tempo de correntista, constatou-se que 67% dos clientes da agência pesquisada iniciaram seu relacionamento com a instituição após a aquisição do Banco Bamerindus do Brasil pelo HSBC Bank, ocorrida em março de 1997.

Vale ressaltar que a agência pesquisada iniciou as atividades em 1992, demonstrando o percentual de crescimento de clientes após a operação de aquisição.

Finalmente, a última avaliação permite a instituição à satisfação de ter desenvolvido ações que efetivamente melhoraram a percepção do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco, pois, para 87% dos clientes pesquisados, os serviços apresentaram uma evolução positiva.

Vale ressaltar, ainda, que as perguntas em aberto não apresentaram comentários interessantes, motivo pelo qual não foram desenvolvidas análises a seu respeito.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo são ressaltadas algumas contribuições deste estudo e conclusões sobre pontos relevantes acerca de aspectos genéricos, variáveis e fatores inferidos a partir dos resultados desta pesquisa. Seguem, ainda, algumas sugestões para pesquisas futuras.

Não se deve tratar características organizacionais, do usuário ou tecnológicas, de forma estática e independente, negligenciando aspectos culturais, interação social e negociação, que podem afetar os resultados dos estudos. Segundo os autores, deve-se procurar estudar o sucesso de alguma implementação ou impactos na estrutura organizacional, atitudes de usuários ou satisfação. Estudar como as pessoas estão sendo afetadas pela implementação de sistemas de informação, a mudança de pessoa para pessoa ou os impactos sofridos com o passar do tempo.

Assim, a motivação dessa pesquisa foi explorar os inter-relacionamentos entre os usuários e as tecnologias da informação utilizadas por empresas de um setor de lucro constante, alta competitividade e de intensa informação, além de altos investimentos em questões tecnológicas.

Para tanto, focalizou-se um aspecto desse inter-relacionamento: o da satisfação do cliente em relação às tecnologias utilizadas.

Este trabalho de dissertação buscou fornecer uma avaliação da satisfação dos clientes com o processo da prestação do serviço através do auto-atendimento numa instituição financeira, comparando com o atendimento tradicional, bem como suas conseqüências em relação à satisfação dos clientes, pessoa-física, com a utilização das tecnologias da informação, auto-atendimento, principalmente das tecnologias de informática e telecomunicações na realização dos serviços bancários, em uma agência na cidade de Goiânia.

E com a pesquisa de satisfação, obtida através de questionários de múltipla escolha, que captam a voz do cliente através da avaliação da sua expectativa e performance da empresa pesquisada, conseguiu-se atingir esse objetivo.

Esta interdisciplinaridade possibilitou um equilíbrio entre o rigor acadêmico e a abrangência empresarial ao combinar a teoria com o conhecimento empírico. Para a academia, este trabalho valerá como referência e subsídio para a construção de novos instrumentos de coleta de dados ou como fonte de consultas bibliográficas, pois

proporciona, ao pesquisador, uma visão generalista e específica acerca das tecnologias da informação, principalmente em auto-atendimento. Já no nível empresarial, especialmente quanto à empresa pesquisada, as informações contidas neste trabalho auxiliam no ambiente gerencial, pois de posse dos resultados aqui contidos, os executivos que tratam da disponibilização das tecnologias da informação para a cidade de Goiânia poderão estabelecer metas e definir ações, a fim de atender, ainda mais, às necessidades e desejos de seus clientes, buscando encantá-los.

Com a finalização deste trabalho, constatou-se que, a tecnologia da informação nos serviços bancários, representada, nesta pesquisa, pelos *Automated Teller Machines (ATMs)*, no primeiro semestre do ano 2002, junto a uma amostra da população da cidade de Goiânia, GO - clientes do HSBC Bank Brasil S.A, atingiu altos índices de satisfação nos serviços prestados tanto no auto-atendimento, quanto no atendimento pessoal.

A grande maioria dos clientes pesquisados avaliou os serviços da instituição como bom ou ótimo. Constatou-se, também, junto à mesma amostra entrevistada, que a referida instituição está muito bem posicionada no que se refere à satisfação de seus clientes com o seu auto-atendimento e com a empresa na sua totalidade.

As tecnologias da informação, principalmente as utilizadas no auto-atendimento, estão, gradativamente, fazendo parte do dia-a-dia dos clientes na prestação dos serviços bancários, tais como: depósitos, saques, transferências, saldos e extratos, empréstimos e financiamentos, aplicações e resgates, pagamentos diversos nos terminais de auto-atendimento.

Além disso, outras variáveis como a localização das salas de auto-serviços, comodidade na realização das transações, aumento da segurança, tanto pessoal quanto transacional, possibilidade de acompanhar e controlar com maior frequência as movimentações bancárias, ampliação do horário de atendimento e rapidez nas transações, influenciam na percepção de qualidade e satisfação dos clientes da instituição.

Porém, à medida que os clientes adaptam-se às novas tecnologias, tornam-se mais exigentes, e fatores considerados de alta importância como os relacionados nas salas de auto-atendimento, a segurança no processamento das transações financeiras e a comunicação estabelecida com os mesmos devem ser cuidadosamente trabalhadas pelos bancos, pois a sua satisfação está intimamente ligada a estes fatores.

Apesar da satisfação dos clientes com as tecnologias da informação, os bancos devem estar atentos à perda de contato do cliente com o funcionário da agência. A empresa de consultoria de marketing Madia e Associados, em pesquisa realizada no ano de 1999, alertou as empresas do setor bancário ao divulgar entre os resultados obtidos, o fato dos clientes, 104 pessoas físicas e jurídicas, desejarem em coro “bancos mais humanos”, com soluções personalizadas, antes da resposta fria da tecnologia. Os clientes esperam dos bancos um tratamento mais humano sem prescindir da oferta de tecnologia (PFEIFER, 2000).

Tais questões ficam provadas, através deste trabalho de dissertação, considerando-se que a empresa pesquisada, na cidade de Goiânia, está bem posicionada, ao verificar, através das análises dos dados, que os fatores que receberam menor grau de satisfação foram “Atenção e cortesia”, 85,1% no auto-atendimento e 75,7% no atendimento pessoal, e “Qualidade das informações prestadas”, 80,4% no auto-atendimento e 74,4% no atendimento pessoal, cujas variáveis são sobre atendimento personalizado, profissionalismo dos funcionários e informações sobre serviços.

Ficou evidenciado que não há restrição de uso da tecnologia da informação quanto à classe social ou à idade do cliente. A interação equipamento-cliente obteve boa avaliação quanto ao grau de satisfação. No entanto, faz-se necessário abordar que esses clientes julgam importantes questões com as quais não estão tão satisfeitos, tais como: solução de problemas em conta-corrente, tempo de espera para realização dos serviços desejados, ou seja, fatores vinculados ao “Auto-Atendimento e o Atendimento pessoal”, questões que a empresa pesquisada deve procurar solucionar.

Enfim, com a satisfação dos clientes na utilização das tecnologias da informação, como já observado, os bancos continuarão aumentando o número de transações realizadas via terminais e computadores, aumentarão o número de usuários e, conseqüentemente, o uso do cartão magnético, que poderá ser de crédito, ou não. Expandirão, ainda, a base de clientes, reduzindo o número de cheques transacionados no mercado, além de uma redução significativa no número de funcionários vinculados a serviços operacionais, possibilitando aos seus colaboradores condições de aperfeiçoamento e especialização, o que poderá ser traduzido em qualidade e confiabilidade nas relações com os clientes.

Aumentarão, ainda, as vendas de produtos e suas arrecadações com taxas de serviços. Com a prestação de um bom serviço, poderão conseguir a fidelidade do

cliente, evitando, desta forma o deslocamento de transações financeiras entre diferentes bancos.

Assim, a tecnologia da informação como instrumento de disponibilização e armazenamento da informação deve continuar sendo aperfeiçoada pela indústria bancária, devendo-se buscar, principalmente, insumos que permitam aos bancos ampliarem e desenvolverem novos negócios e, aos clientes, fontes de satisfação e confiabilidade.

A seguir são sugeridos à empresa alguns pontos a serem pesquisados futuramente:

- verificação da influência da tecnologia da informação na imagem institucional da empresa;
- influência das tecnologias bancárias na fidelização dos clientes, já que 55% da amostra entrevistada possui conta corrente no HSBC Bank Brasil S.A há mais de 3 anos. Segundo OLIVER (1999), é importante lembrar que as pesquisas de satisfação representam hoje uma verdadeira indústria e é chegada a hora das empresas observarem a mudança de paradigma na busca da fidelidade como meta estratégica de negócio;
- verificação da satisfação dos clientes com o Call Center da instituição;
- identificação e verificação do grau de satisfação dos clientes dos serviços prestados via internet.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico – Um estudo no setor bancário**. Anais do XXII ENANPAD (Administração da Informação), Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-Rom.

ALBERTIN, A.L. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. Revista de Administração de Empresas - FGV, São Paulo, vol.41, n.3, p. 42-50, jul./set. 2001.

ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades dos seus clientes**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALMEIDA, Gilberto de. **A diferença está no atendimento**. VIP EXAME, pg. 32 a 34, Janeiro, 1996.

ARCO e FLEXA, Iberê. **O significado da distribuição para os grandes bancos de varejistas; análise e conseqüências sob o ponto de vista de marketing**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo, FGV, 1997.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3.ed. Florianópolis:UFSC, 1999.

BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H., TETREAUULT, Mary Stanfield. **The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents**. Journal of Marketing. USA, v. 54, n. 1, p. 71-84, january, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – controle da qualidade total: no estilo japonês**. Belo Horizonte. Ed. Qualitymark. 1992.

CHORAFAS, D. N. **Strategic Planning for Electronic Banking: From Human Resources to Product Development and Information Systems**. London: Butterworths, 1987.

CLUTTERBUCK, David, GRAHAM, Armistead, COLLIN, John. **Serviço insprado no cliente: estratégias para qualidade do service**. São Paulo: Ed. McGraw Hill, 1986.

COBRA, Marcos H. N., ZWARG, Flávio. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986.

- COSTA Filho, B. A. **Automação Bancária: Uma Análise Sob a Ótica do Cliente** Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- ERNST & YOUNG. **Pesquisa: Análise da Indústria Bancária no Brasil**, FEBRABAN, Nov. 1996.
- EXAMES FINANCEIROS. **Transações eletrônicas deverão integrar soluções** Abril, 2000, pp.38-39.
- FARINA, Sérgio; BECKER, F.; SHEID, U.; **Apresentação de trabalhos escolares**. 16 ed. Porto Alegre, Multilivro, 1996.
- FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**, São Paulo, dezembro 1999.
- FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**, São Paulo, junho 2000.
- FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**, São Paulo, junho 2001.
- FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**, São Paulo, junho 2002.
- FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2.edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FREITAS, André L. Policani. **Emprego de uma abordagem multicritério na avaliação e classificação da qualidade de serviços**. Dissertação de mestrado, LCENG/Setor de Eng. De Produção. Univesidade do Estado do Norte Fluminense, 1997.
- GARCIA, M. **A tecnologia na prestação de serviços bancários**. São Paulo, 1998 Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Mackenzie.
- GARVIN, David A. **What does “product quality” really mean?** Sloan Management Review. USA, v. 26, n. 1, p. 25-43, fall, 1984.
- GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000.
- GONZALEZ, Max. **A informática revoluciona as finanças**. Gazeta Mercantil. São Paulo, 20 out. 1998. Tecnologia da Informação, p. 3.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- GUEDES, A. **Bancos e a Internet** - São Paulo, 17 março 2000.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343p.
- HARRINGTON, H. James, HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997. 494p.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L. & MOREAU, E. **Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, vol.2, n.2 ,nov. 1996.
- HSBC – Bank Brasil S/A. – Banco Múltiplo. **Informações sobre a instituição**. Disponível em <http://www.hsbc.com.br>, acesso em 10/02/2002.
- JACI, C. L. **Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- JANOWITZER, R. G. **Automação Bancária no Brasil**. , (fevereiro 1986), p.185 – 189.
- JOHNSTON, Robert. **The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers**. International Journal of Service Industry Management. UK, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing – A edição do novo milênio**. 10. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAÇADA, A. & BECKER, J. **Modelo para avaliar o impacto da Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros**. Anais do XXII E-NANPAD (Administração da Informação), Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-Rom.
- MANZONI Jr., R. **O Banco do Novo Milênio**. GUIDELINE – Guia Computerworld de Produtos e Serviços – Automação Bancária, 14 junho 1999, p.1-16.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996. 111p.
- NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento**. Lageado RS: RH Editora e Produtora, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PONTES, L. F. **Do físico ao virtual: um estudo de sistemas de distribuição em bancos de varejo**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1998.
- ROLT, Miriam Inês Pauli de. **Uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.
- RUEDA, Luiz. **Os sobreviventes do século XX**. JORNAL DO COMÉRCIO, Ano III – nº 21, Rio de Janeiro, Abril/98.
- SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos e serviços: avaliação de técnicas e aplicações em uma biblioteca**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SCHMENNER, Roger W., **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- SEI - Secretaria Especial de Informática. **Relatório da Comissão Especial de Automação**, 1983. Não publicado.
- SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOARES, R. O. & HOPPEN, N. **Aspectos da Utilização da Internet pelos bancos: Um Estudo Baseado em Home Pages**. Revista Organizações e Sociedade, abril 1997, pp.91-117.
- STEINER, T. D. & TEIXEIRA, B. D. **Technology in banking : creating value and destroying profits**. Homewood: Dow Jones/Irwin, 1996.
- TIAGO, E. **Segurança das operações é a grande preocupação**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 21/03/2000.

8 APÊNDICES

PARTE III – DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS		
Característica	Tipo de atendimento	Grau de satisfação
Solução de problemas em conta corrente	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Segurança nos processos de movimento financeira em conta corrente	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Atenção e cortesia dos funcionários em horário bancário	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Qualidade das informações prestadas	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Tempo de espera para realização dos serviços desejados	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Instalações (conforto, iluminação, ventilação, lay-out, etc.)	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Horário de funcionamento	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Em sua opinião, que ações o Banco HSBC deveria desenvolver para melhorar a qualidade dos serviços prestados no auto-atendimento? ----- ----- ----- ----- ----- -----		

PARTE IV – RELACIONAMENTO COM O BANCO HSBC		
Característica	Tipo de atendimento	Grau de satisfação
Qual o seu grau de satisfação com:	() auto-atendimento () pessoal	() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo () péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
Tempo que mantém conta-corrente na instituição		() Menos 1 ano () De 1,1 a 3 anos () De 3,1 a 6 anos () De 6 a 8 anos () Acima de 8 anos
Se você trabalha com bancos há mais de 8 anos, quando o atendimento era predominantemente pessoal, como você avalia a evolução do atendimento?		() melhorou () permaneceu praticamente igual () piorou

